比小说更精彩、比教材还权威的团队典范读本

THIS IS THE MOST POWERFUL TEAM

这才是最牛团队

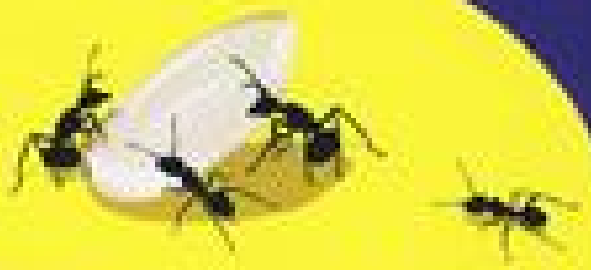
——从携程到如家、汉庭 Ⅰ

高级部份 / 著

仅有100万元的创业资金，却赢得风投3次追加投资，资金高达1800万美元
7年内将2家公司做到上市，并引发网络公司上市狂潮
他们是如何做到的？《这才是最牛团队》为你揭秘！

■故事、理论、实战经验 1—4，由你来■前所未有的创业体会

史玉柱最推荐团队
比尔·盖茨也渴望拥有



[携程四人组]

中国最牛上市团队的使用手册+行动指南

广东旅游出版社

COAY Books

目录
Content

- Chapter_1
- Chapter_2
- Chapter_3

Chapter_1

这才是最牛团队

前言

决定创业是否成功的首要条件有哪几个？曾经有人就这个问题请教过史玉柱。

史玉柱回答：三个。一个好的团队、一个好的产品、再加上一个好的策划。

史大师认为好团队是创业的首要条件，不无有偶，比尔·盖茨也有类似的语录：没有完美的个人，只有完美的团队。这说明英雄所见略同。

中国民营企业大约有250万家，有很多是合伙开办的。在这么多的创业团队中，有一支队伍特别引人注目。好象茫茫宇宙中北斗七星那样的耀眼、那样的鲜明、那样的突出……

这个团队就是“上海携程”。

我们不能说这个创业团队不牛，因为四个创业伙伴全部是名牌大学硕士毕业，三个上海交大，一个美国耶鲁。

我们不能说这个创业团队不牛，因为创业时的启动资金仅仅是一百万，后来竟能忽悠来风投三次的追加投资，资金高达1800万美元。

我们不能说这个创业团队不牛，因为这个团队7年能将2家公司做上市，并且数钱数到手抽筋。

……

其实中国从不缺少创业团队，缺少的是像“上海携程四人组”这样攻无不摧、战无不胜的铁骑劲旅。不比有些创业团队，还没步入正轨，已经作鸟兽散了。

创业团队刚进入动荡期就散伙了，这跟中国人的合作意识有关。有一句话说得好：一个中国人是一条龙，三个中国人是一条虫。另外还有一种说法是，一个国家人民喜欢的娱乐方式正好表达了这个国家

人民的合作方式。比如：日本人喜欢下围棋，说明日本人为了整体利益和最终胜利可以牺牲局部利益；美国人喜欢打桥牌，说明美国人可以与对方紧密合作，与另外两家竞争对手抗争到底；中国人喜欢打麻将，说明中国人喜欢孤军奋战，看住上家，提防下家，盯紧对家，自己胡不了，也不让别人胡。

怎样的团队才是能干大事的团队呢？英国团队专家贝尔宾博士的结论是：团队的目标和成员的自我角色定位很重要。也就是说只有目标清晰了，定位准确了，团队冲突才能妥善处理，团队决策才能顺利执行。

成功一定有办法，失败必然有原因。既然“上海携程”这么优秀，那肯定有它值得学习的地方。这个团队真的是那么牛吗？现在我们拿起显微镜和手术刀，就如下几个疑问，给这个团队进行解剖和还原……

在茫茫人海中，他们是怎样结识？是地缘、亲缘、业缘，抑或其他关系，让他们有缘相聚在一起，干出了一番轰轰烈烈的事业？

是什么原因让他们涉足这个行业？他们当时是凭着一时头脑发热，还是经过了具体的市场调研？

公司刚开始成立的时候，他们的方向是否很清晰？当他们的进展受到阻碍，也就是梦想无法接近现实时，他们是如何成功地转型了？

钱永远是创业者心头永远的痛，他们靠什么博得了资本市场的青睐？完美团队、商业模式，还是凭某个队员三寸不烂之舌、高超的忽悠水平？

为了让自己的公司快速成长，他们开拓市场的是靠自己慢慢摸索，还是并购别人已经的成熟业务？

携程团队的创业最终成功了，但是，这个案例是共性，还是特例？难道这就意味着人生路线可以提前设计，事业成功可以完全预约？

我们还是先看故事吧！

梦幻组合

【语录】

商场感悟1-5则

想致富，跑业务，啥业务，大客户，发大财，有缘故：第一步，找对路，第二步，要顶住。

——读季琦第一次打工经历有感

如果你有才干，请拿出才干；如果你缺少才干，请你多流点汗；如果你既缺少才干，又不愿流汗，那你就乖乖的给我滚蛋！

——读季琦第二次打工经历有感

先为已经成功的人劳作；再与即将成功的人合作；最后让未来成功的人为自己工作。

——读梁建章的职场故事有感

所有的事情，开始于思想，所有的改变，出现于瞬间，所有的路段，已经被设计，所有的目标，都可以实现。

——读沈南鹏的职场故事有感

种子只有情愿被泥土所埋没，才会获得爆发的机会；人生只有愿意先往低处走，才能爬上另一座高峰。

——读范敏的职场故事有感

【寓言】

“V”形雁群

大雁南飞过冬时，为什么雁群总是排成“V”形？

科学家们经过多年的研究，既弄懂这其中的原因，还总结出关于大雁的其他习性：

当带头大雁扇动它的翅膀时，它为紧跟其后的大雁创造了一股向上的动力。按照“V”字队形飞行，整个雁群会比每只鸟单独飞行至少增加71%的飞行距离。

当一只大雁掉队时，它会马上感到单独飞行的阻力，它会很快飞回队形以利用队伍所提供的动力。

当领队的大雁感到疲惫时，“V”字队形中的另一只大雁就会充当领队。在后面的大雁会发出鸣叫声，鼓励前面的大雁保持速度。

如果一只大雁病了，或受了枪伤掉下来时，会有另外两只大雁离开队形，跟着它下来，以帮助和保护它。它们会守着这只大雁，直到它能重新飞行或死去，然后它们靠自己的力量再次出发或跟随另一队大雁去追上自己的队伍。

“V”形雁群的故事告诉我们：

一、具有共同方向和群体意识的人们会更容易成功。

二、留在团队中，自己会更快成长。

三、团队领导可以考虑轮流担任，但不是每一个人都有机会。

四、团队精神体现在对理想不放弃，对伙伴不抛弃。

【正文】

依稀记得，那是在1999年2月22日那天的晚上，春节刚过后不久，一群年轻人相聚在一个私人住宅的大房间里吃饭。这些人当中，有好几位是毕业于上海交大的，他们一边吃饭，一边尽情地聊天。尽管此时的上海还是春寒料峭，窗外寒风凛冽，但是，他们很兴奋，讨论的气氛也很热烈。话题从互联网、互联网经济到美国的网络公司，中国的网络现状，再到纳斯达克和IPO，最后还谈到了创业。已经是凌晨三点钟了，可是他们一点睡意都没有，反倒觉得越聊越起劲。

其中，一位头比常人稍大，长着娃娃脸的年轻人说：“现在创办一家互联网公司的话，绝对有前途。”

马上，一位留着平头，带着眼镜的年轻人接着说：“对！四年前，我已经有这个想法了，就是找不到一个很好切入点。”

“是啊！做网站是不错的主意，但是，做一个什么样的网站呢？”一个梳着大背头、身材修长的年轻人也插话进来了。

于是，他们又列出了几十种创意，从门户到专业以及电子商务等各种不同类型的网站，一个一个地讨论。觉得没有前途的，就咔嚓掉。到最后，大家的焦点集中在旅游网站上。那位留着平头的年轻

人，也是这户人家的主人总结说：“就做旅游网吧，这个既符合整个经济水平的发展，又与老百姓的生活息息相关，况且还容易实现电子商务。”

第二天他们起床后，有些人很快就忘记了昨晚讨论的主题。在这十几位热血青年中，只有三位走在一起，真正地实践了他们昨晚的创意。他们分别是：留着平头的季琦、头比常人稍大的梁建章和梳着大背头的沈南鹏。

创业狂季琦（1）

一、 寒门子弟 闯入上海滩

故事必须从季琦开始，因为那天晚上的“网络创业研讨会”是他召集的。

季琦，1966年出生在江苏南通一个贫苦的农民家庭。由于几代务农，家族中很少人读书，父母对季琦的最大希望是读完初中，如果能考上高中就心满意足了，从没指望他能考上大学，更别提什么创业了。可是季琦不是这么想的，因为读初中时有一件事对他影响太大了，至今还记忆犹新。那是一个风雪交加的中午，他走了一个多小时的路赶回家后，妈妈告诉他，今天中午的饭不够吃，忘记给他留饭了。于是，季琦只好又饿着肚子回到了学校。一路上，季琦一边抹眼泪，一边暗暗发誓：一定要好好读书，改写自己要重复父辈们面朝黄土背朝天的命运。

果然老天不负苦心人，1985年，季琦以全县第二名的好成绩考入上海交通大学。得到消息那天，母亲问他：“读了交通大学，是不是以后坐火车就不用花钱了？”季琦回答：“应该是差不多吧！”其实他对上海交大的了解也不是很多，报考这所大学是因为高考前看到了上海交大的宣传册。

填写志愿确定专业时，季琦问班主任：“自动化、计算机这两个专业怎样？我看也挺时髦的。”班主任说：“别报考那些没前途的专业，报考工程力学系吧，以后帮别人算土方，如果你算准了，包工头肯定

给很多奖金的。”“哦！那这个好！这个好！”季琦听从了班主任的建议，对于渴望改变困境的寒门弟子来说，最感兴趣的就是钱了。

季琦是从南通港做轮船去上海求学的。

那天晚上，他整夜无法入眠，特别是在第二天凌晨，当季琦登上十六铺码头后，他惊呆了，想不到上海滩竟是如此的灯红酒绿。季琦觉得有点晕头转向了，他一个人提着三个箱子艰难地走在繁华的大街上，一时找不到方向，只是依稀记得，街边有间店铺里传来了齐秦那首熟悉的歌曲——《我是一匹来自北方的狼》

进入上海交大学习生活了一段时间后，季琦发现来自农村的他跟这座城市还是有点距离。他跟同学一起去澡堂的时候，他便问：“是自己一个人洗澡，还是大家一起洗？”同学答道：“大家在一起洗，老师也在里面。”

还让他觉得有距离的是下雨天，一到下雨天，他就穿着高帮雨鞋出去，结果发现上海人要么不穿雨鞋，要么穿很时髦的雨鞋。

后来，季琦也慢慢知道了，他所读的工程力学在上海交大是录取分数线比较低的专业，自动化和计算机才是热门的、录取分线最高的专业。最让季琦感到失望的是：工程力学是用来计算潜艇的受力、导弹的起飞速度的，不是给包工头算土方的。

专业知识很枯燥，加之自己的自卑心理，这更加刺激了季琦的求知欲。大学四年，季琦基本上都泡在了图书馆，读哲学、读历史、读毛泽东传记。大学带给他的收获不是专业知识，而是让他想通了一个问题：

个体对于世界来说，是非常的短暂，有的人平淡无奇，有的人波澜壮阔。自己不能延长生命的长度，但可以拓宽生命的宽度。

1989年，季琦大学毕业了。这年的政治风波影响了这一届大学生的分配，加之专业应用面不广，工作非常难找。季琦在上海找不到工作，只好回家乡南通，提着烟酒去求人，最后，南通第二设计院终于答应了接收这个应届毕业生。

创业狂季琦（2）

就在上班的前天，季琦突然犹豫了起来。他想：好不容易才从农村跑到上海，现在不能留在大城市，是不是大学白念了？一番斟酌之后，他决定回到学校报考研究生，这回他换一个专业，报考了上海交大机械工程系的机器人专业。

1992年，*南巡后，发表讲话：计划经济不等于社会主义，资本主义也有计划；市场经济不等于资本主义，社会主义也有市场。

“南巡”讲话吹动了中国人的经商热情，季琦也加入这一大潮中，他跟同学一起开了一个电脑公司。

当时，在交大攻读机器人方面的季琦，因为接触计算机较早，知道当时卖电脑利润相当高，一台电脑能赚几千甚至上万块钱，于是，他迫不及待地学习组装电脑，刚开始，他连开机都不会，但他有股不到黄河心不死的倔劲，很快他就把电脑的硬件、软件都摸得一清二楚了，甚至连组网技术也掌握了。因为抓住了时机，加上有过硬的电脑知识，很快他的电脑公司就盈利了。经营了几个月后，季琦和他的女朋友手里已经存了几万元，他成了学校里的“有钱人”。

这一年，季琦研究生就要毕业了。有一天，系主任找他谈话，希望他留下来。季琦看着对面的这位前辈，发现系主任是坐在两张很旧的木桌子的中间，桌子上堆满了各种各样的卷子和本子，特别是桌面很脏，沾满了不同颜色的墨水，有红的、蓝的、黑的，非常刺眼。季琦心里想：如果留下来，多少年才爬到他那个位置？假如过了三四十年后，还是像他那样，这样的生活有意思吗？

二、初涉职场 迷茫中成长

季琦觉得有意思的还是进外企。但是，进入外企很不容易。日化巨头宝洁公司到上海招人的时候，100多名学生PK几个岗位，竞争很激烈。不过，宝洁公司的薪酬很诱人，新进员工月薪3K。

一轮又一轮的淘汰后，最后剩下四个人，季琦是其中之一。

但是，有点遗憾，宝洁没有人事指标，如果季琦进了宝洁，户口必须迁到广东南海而不能留在上海。

要宝洁的工作还是要上海的户口？季琦选择了后者。他心里想，先在上海随便找一家单位，将户口入了再说吧。

季琦“随便”找到了一家企业，叫做上海计算机服务公司。这家公司有辉煌的背景，它的母公司是长江计算机（集团）公司。但季琦看到那破破烂烂的办公室，心里很不舒服，他压根没有考虑过在这里呆下去，只想在这家公司过渡一下，解决了户口问题，转身就走人。

上班的第一天，季琦的造型非常的酷，他手里拿着一个砖头一样的大哥大，腰里别着随身听。并且说话也很不客气，他一边拍着老板胡亦邦的肩膀一边说：“胡老板，我在这里干不长的，公司的这点工资对我来说，实在算不了什么。不过，没关系，咱们先交一个朋友，现在提前打声招呼，我在这里混两天就走人了。”

国企里，很少有领导能容忍一个初来乍到的新人这样说话的，胡亦邦还算是一个非常有度量的人，他不但一点都不生气，还认真的对季琦说：“小季啊，你跟我当年一样，很冲也很能干。但是，我告诉你，先做人再做事，人品永远走在产品的前面。你这样肯定是不行的，成不了大气候，只能是小打小闹罢了。”

这些忠告，季琦一句都听不进去。自从1992年3月份进入这家公司的时候，他绝不会想到自己会在这里呆上两年半的时间，他绝不会想到多年后还会记得胡亦帮对他说的这段话。

创业狂季琦（3）

那为什么季琦改变了“混两天就走人”的想法呢？一方面是在工作中，季琦发现自己还缺很多东西，另一方面，这家公司的改革给季琦提供了施展才华的舞台。

季琦所在的公司虽然叫服务公司，其实更倾向于技术，并没有很强的销售能力。由于1992年刚好碰到长江计算机公司进行改革，要求所有下属公司全部自负盈亏。得知这一消息后，很快，就有人开溜

了，转到其他子公司去。最后，剩下七八个技术人员和三四个销售人员。

在一次例会上，讨论起公司下一步该怎么办，大家的情绪都非常的低落。唯一不信邪的是季琦，他心里想：几个月前，我踩着破单车卖电脑都能赚到钱，现在公司这么多人在一起，反而挣不到钱。

于是，季琦在大会上提出："既然公司已经到了这种地步，还是搏一搏吧！我们技术力量强，就应该做一些大的项目、好的项目，没有必要跟其他公司去竞争卖电脑。"

胡亦帮一听，高兴死了，当场给季琦封了一个大项目经理的职位。其实就是一个光头司令，下面一个兵都没有。

根本不知道做大项目比上天还难的季琦，开始骑着自行车一个人上街去寻找他的大项目了。

季琦在大街上游荡、游荡，突然发现：证券公司应该是他要找的"大项目"。因为那时候上海的证券市场很火，很多外地证券公司到上海后，必须买电脑和布网。

想拿下证券公司，最好的方法是先拿下上海证券交易所。当时，证监会还没成立，上交所管得非常的多。所有进入上海的证券公司，都要通过上交所。

但是，上交所的大门没有那么容易敲开。上交所的办公地点在黄浦路19号，是一座欧洲新古典主义维多利亚巴洛克式建筑风格的大楼。在这样一座大楼里工作的人，身上散发着高贵的气味。在他们眼中，有资格来上交所打交道的都是惠普、IBM这些国际大公司。长江？而且居然派了一个乳臭未干的小破孩来，想要做上上交所的业务，岂不是开国际玩笑。

正面频频接触屡屡被拒绝，季琦只好来个"曲线救国"。他四处打听，终于找到一个在上交所工作的交大校友，通过这位校友的介绍，终于打开了上交所的大门。

两个月后，季琦成功地开拓了证券市场。接着交通银行总行、上海市人大等许多大单位的合同也被他签了下来，甚至连Oracle等大公司的代理权也被他谈了下来。后来，胡老板给他配了一位助理，尽管这时候整个部门只有他跟助理两个人，但他们的业绩却非常大，占了整个公司80%的营业额和利润，光季琦一个人，一年的利润就有几百万。

业务开展起来了，不可能走人了。季琦的业务越做越大，还不断开发新业务，职位也越爬越高，两年半的时间不知不觉就过去了。

季琦把这两年半的生活成为自己的第一次创业。他认为这两年半的时间学会了三点：

第一，明白了创业必须因陋就简，篮子里有什么菜，就做什么饭；

第二，在业务上交了一些朋友，在以后自己创业时给与自己很大的帮助；

第三，终于明白老板当初的那番话，研究生毕业时，觉得自己啥都懂，实际越做越觉得自己不懂，最不懂得的是做人。可能自己的技术、英语、销售比老板强，但是怎样领导别人自己不懂。怎样把客户从生意关系变成朋友关系，这个自己也不懂。

创业狂季琦（4）

三、美国寻梦 飞越大西洋

随着职位的不断上升，季琦觉得这里没有发展的空间了，因为他已经是公司的第二把手了，想再上升，除非把胡亦邦挤掉。可是对于有很强师徒观的季琦来说，这事是不可能会发生的。

所以，他决定离开。

那时候，对于国企的员工来说，想拍屁股就走人不是那么简单的事。况且季琦已经是单位的骨干，公司还给他分了一套房子。

季琦还是想出一个让人难以拒绝的理由：妻子在美国，他要去美国探亲。

季琦终于开溜了，1994年9月，季琦带着1万美元来到了去了美国。

到了美国，他先去找他在甲骨文工作的同学。那是在一个平常的周末，在甲骨文的总部，季琦见到了他多年不见面的大学同学。他们聊着聊着，突然，他的同学很兴奋地说要给他看一个东西，于是就把季琦带到了电脑前，上了互联网。当时用的还是早期版本Mosaic浏览器，上的是雅虎网，这时的雅虎也是处在刚刚起步阶段，速度非常慢，所以只好一边喝咖啡一边等。不过，当他们要查询的蒙娜丽莎这张图片终于一行一行从屏幕上显现出来的时候，季琦觉得太不可思议了。他怔怔地对着电脑的屏幕发呆，他模糊地意识到，一个能改变许多人命运的机会马上就要到来，而且这个机会可能还会改变所有人的生活。季琦总觉得跟互联网有种缘分，将来的生活可能会与这个东西有关。那天，他在同学的电脑桌前玩了整整一个下午。直到该吃晚饭的时候了，季琦才恋恋不舍地离开。

来到美国真的开了眼界，不但第一次认识了网络，还真正了解了西方国家的纸醉金迷般的生活。

但在美国呆了一段时间后，季琦发现自己不行了。第一，没有多少钱，做不了任何生意；第二，上海交大的毕业证书在美国没人承认。幸亏懂得电脑，一个开计算机公司的台湾人才给他提供了一个工作的机会。

由于工作的原因，季琦在美国认识了很多台湾人，几乎每个台湾人都对他说：你应该回到大陆，台湾的今天就是大陆的明天。根据台湾的经验，当年在美国读过书的人，一旦回到台湾在政商两界都很吃香。而留在美国的人，基本上是普通职员。

季琦也发现：在美国，所有的机会都已经被人占了，除非具有开创性的技术，否则无法获得成功。

于是在美国生活了一年后，季琦决定回国。这让在甲骨文工作的同学感到不解，他问：“好不容易才到了美国，好不容易才站住了脚，

干嘛要回去？”

季琦回答：“你的路我是看得到头的。今年拿10万美元，明年拿12万美元，以后买房买车，周末跟妻儿出去玩。但是，我只要看到前面的路是什么样子的，我就没兴趣了。我想要的是更加丰富的、有挑战性的生活。”

1995年他回到中国。

从美国回到上海之后，季琦满怀激情，准备自己创业大干一场。

就在这个时候，他接了一个电话，是北京中化英华智能系统有限公司的总经理打来了，这位总经理是季琦以前在上海计算机服务公司的一位客户，他刚好来上海出差，要季琦晚上陪他玩。

在上海复兴中路新淮海娱乐城的一间包厢里，这位总经理说：“季琦，你刚从美国回来，暂时也没有工作，干脆跟我一起干吧！”

“好！大家一起干！”季琦回答得非常的爽快。为什么这么快就决定了呢，因为双方都打过交道，季琦觉得对方为人很不错。还有，中化英华很早就做智能大楼，在业内很有名气。最重要的是，对方邀请他入伙，把他当成合作伙伴，很看得起他。所以，到底是什么职位、多少薪水都还没搞清楚的情况下，季琦义无反顾地加入了中化英华。

创业狂季琦（5）

中化英华给季琦的头衔是华东区总经理，同时给了他10万元启动资金。季琦在岳阳路320号中科院脑研究所租了一间40多平方米的办公室，开始招人、开展业务。

季琦手下的业务员不是很多，一共才十来个，但是，经过季琦的亲自培训，个个都是销售精英。从1995年12月正式成立上海分公司到1997年下半年。当初的10万元已经变成3000多万的合同。

就在这个时候，季琦得到一个消息。中化英华的总经理准备进军医药行业，要将中化英华（中化英华是有中化公司和英华公司合资的公司）卖给中化公司。这让季琦感到非常的郁闷，自己亲自创办的分公司就要被卖掉了。

不是要钱吗？我买行不？季琦四处找钱，甚至找来了风投公司IDG。但是，结果令他非常的失望，他想买，中化不肯卖。

季琦只能带着他的团队选择离开。

季琦说：这段经历又让他学习了两点：

第一，资本的力量非常的大。人家卖公司是不用告诉你的，你能干没用，够哥们没用，有理想没用，赚钱没用，资本的一纸合同就将你干掉了。

第二，买企业就是买人。当时中化英华的上海分公司还有几百万的利润，由于整个团队离开了，这几百万的利润也没人给公司实现了。

四、 选择创业 认识新伙伴

痛定思痛，季琦明白了一个道理：必须自己干。1997年9月，他自己开了一家公司，取名协成，也是做智能大楼。

公司发展比较顺利。记得刚开业的时候，因为没什么新客户，季琦就给过去认识的一个客户打了一个电话，告诉他自己已经出来了，还是做系统集成。结果那个客户二话不说，就让他马上过来面谈，一个100多万的单子竟然毫无费力地谈成了。下单后，季琦体会很深：

人品对销售人员来说实在太重要了，客户为什么不听你说，是因为他不喜欢你；客户为什么不跟你买，是因为他不相信你。如果客户相信你这个人了，他就相信你的产品了。

离开中化英华的时候，季琦并没有带走任何业务。他不想将事情做绝，他希望光明正大地跟老东家竞标。有一次，徐家汇华仑大厦的综合布线招标，协成就跟中化英华一起竞标。结果，协成在专家评审中胜出，获得了华仑大厦这个项目。那时候，做综合布线的利润率非常的高，这个不到100万的项目，季琦赚了30万。

其他的业务，则是在上海计算机服务公司开拓证券市场时，所认识的朋友介绍的。这些朋友知道季琦开新公司后，给他带来不少业务。

为什么这些朋友都那么够义气呢？这都是缘起于当年的小小方便。生意场上，一般的情况下，合同上有的必须履行，合同上没有的很少人愿意去做。当年很多证券公司买了季琦的电脑后，碰到很多小问题，比如电脑死机，季琦都是以个人身份去帮忙的。就这样，小方便后来竟然变成大回报。

1997年9月成立的上海协成科技有限公司，到年底时已经盈利100多万了，季琦已经挖到了人生的第一桶金。

为了让公司更加赚钱，自公司成立那天起，季琦做过很多尽可能做的生意，综合布线、系统集成、软件开发，甚至还做过ERP企业管理系统。1998年里，协成还被上海市定为高新技术企业，而那时上海的民营高薪技术的企业并不多。

但是，一直对互联网念念不忘的季琦，在经营协成的同时，也一直在观察国内互联网产业的发展。他几乎天天在思考，怎样才能在国内实现他的互联网之梦呢？自从在甲骨文公司总部认识了互联网后，这个想法就一直停留在脑海里，并且日益明确和清晰。

特别是1998年，国内各大门户网站横空出世，互联网的浪潮即将扑来，季琦想投身于网络的冲动也越来越强烈了。

不过，季琦还是持观望态度，没有采取实际的行动。因为他还没有找到一个很好的切入点。他心里非常清楚，互联网行业是一个只有第一，没有第二的行业，要做就做得最好，所以，他必须耐心等待。

后来，有一回在给甲骨文做ERP咨询分包时，季琦认识了甲骨文中国区咨询总监梁建章。也许共同点比较多：都在上海和美国学习生活过一段时间，并且还从事着差不多的工作。所以，他们很快就成了好朋友，经常在一起喝酒。

1999年3月，在上海徐家汇的一个上海菜餐馆里，梁建章对季琦说："最近美国的互联网很火，不如我们也做个网站吧。"季琦说："什么？你也想做网站？这个想法在我的脑海里已经很久了，只是我一直

找不到合适的创业伙伴罢了。哦！对了！对于网站技术，你应该很内行吧！”

电脑天才梁建章（1）

一、天才就是不一样

提到网站技术，梁建章是没得说的。

梁建章，上海人，出生于1969年，从小就有“大头神童”之称。在上海，还有一个人有这个雅号，他叫邵亦波，是后来易趣网的老板。

梁建章被称为神童，他的智商到底有多高？他回答记者说：“我没测过，但应该是非常高的。”

梁建章接触计算机很早。他13岁那年，刚好碰到上海在中小学生中尝试开展计算机教育。承办这一活动的是中国福利会少年宫，讲课的是上海师范学院的朱鸿鹗教授，学生有200名左右，全部是中学生，初中也有、高中也有，学习的内容是编程知识。

在计算机兴趣小组里，梁建章遇到了不少在他看来很高深的问题，回家后，他马上去问父亲。父亲用高等数学帮他解答出来了，还在读初中的梁建章根本看不懂这些解法。

他歪着头问：“我还需要多长时间才能看得懂？”

父亲说：“大概需要五六年的时间，要到大学才行。”

“那不行，太漫长、太痛苦了，我现在必须会。”

在梁建章的要求下，父亲由浅到深地给他介绍了一些数学方面的书，很快，梁建章就掌握了高中和大学的数学课程。

数学搞定了，编程肯定就畅通无阻了。

想不到半年后，梁建章竟然开发了一个可以辅助写诗的程序，并且因此而获得了第一届全国计算机程序设计大赛的金奖。领奖台上，踌躇满志的14岁少年梁建章认识另一位金奖获得者沈南鹏，这位15岁的才子是来自浙江海宁。但是，他俩做梦也想不到，17年之后，命运再次把他们拴在一起，结果干出了一番轰轰烈烈的事业。

既然小小年纪就这么出类拔萃了，那当然成了媒体一路追捧的对象了。1984年上海电视台采访梁建章的新闻片中，梁建章演示这个功能非常强大的写诗程序，在DOS系统单调的屏幕上，只要输入诗歌的题目，格式要求、每句的第一个字和韵脚后，电脑就能写出诗来了。

据梁建章介绍，为了能编出可以辅助写诗这个程序，半年里，他阅读了《唐诗三百首》《千家诗新注》《学诗百法》等专业书，还看了《唐诗鉴赏词典》《中华诗韵》等工具书；计算机知识方面，也学习了《人工智能原理》《数据可原理》以及有关逻辑学、语言学等书籍。

半年之内就能学会这么多的知识，那梁建章的自学能力肯定是非一般人可比的。据说，自从小学开始，他就不怎么听课，把发来的课本随便翻一翻，就搞定了。特别是在初中参加计算机小组，自学了中学、大学的数学和物理课程之后，他的求学之路基本上是三级跳。

15岁那年，初中没有毕业，梁建章就直接从初中考入复旦大学计算机本科少年班。一年之后，复旦还没有毕业，梁建章又直接考入美国乔治亚理工大学。

二、从技术转到市场

到美国后仅用一年的时间，梁建章就完成了人家需要念二年的学业。1989年，20岁的梁建章已经顺利地拿下了硕士学位，并且直读博士学位。为什么能有如此之快呢？这既是由于梁建章特别会念书的原因，同时也是由于经济的压力，他必须尽快完成学业，何况身处陌生的环境，语言、生活习惯又跟国内不太一样。但是，就在梁建章继续攻读博士的时候，他突然发现“最先进的东西不是在学校而是在企业”，于是博士没有毕业，他就加入了甲骨文公司，老板是世界第二首富埃里森。

电脑天才梁建章（2）

甲骨文公司是世界500强企业之一，这个就不用赘述了。在这里，我想插播的是，关于埃里森这个曾经辍学经商，被成为“硅谷狂人”的

商业奇才的故事。

据说有一次，埃里森应邀在耶鲁大学的毕业典礼上演讲。他一开口就大放厥词：“好好看一看周围，看看你左边的同学，再看看你右边的同学。请你设想一下未来：从现在开始，5年、10年、30年后，今天站在你左边的这个人会是一个失败者，右边的这个人，同样也是一个失败者。而你，站在中间的家伙，会怎样？一样是失败者。所以，无论你曾经是怎样的优秀，还是失败者。那怎么做才不会是失败者？我告诉你，必须像我和比尔·盖茨一样，赶快退学，否则……”埃里森的话还没讲完，就被耶鲁大学的保安轰下讲台了。

埃里森在公众面前的狂妄，对于梁建章这个普通的研发人员没有任何影响。真正让梁建章重新规划人生职业生涯的是一次回国探亲的见闻。

那一次，梁建章回国探亲，国内火热的创业气氛和隐藏的巨大商机让他震惊。他觉得，从长远来看，自己的发展机会还是在中国，所以他决定转型。

结束探亲回美国后，梁建章申请转换到客户服务部工作，从事ERP实施。尽管客服部的地位、待遇、期权都比研发部门差，工作也累一些，但他觉得也无所谓。因为他要寻找能够回到国内的机会，而在研发中心，这样的机会是不会有的。

1997年，梁建章终于获得了他等待已久的机会，通过了甲骨文公司的内部招聘，他回到了上海，担任了甲骨文的中国区技术总监。在这期间，他负责了不少重大的项目，如：整个民航的财务管理系统，*的管理信息系统等。他还为国内外多家企业担任管理、软件和电子商务方面的顾问，并参与策划了国内的几家知名网络公司的创建。

回到上海后，由于工作的关系，认识了季琦。后来，两个人变成了好朋友，他们经常在一起喝酒，一起交流对互联网的看法，终于有了两个人一起弄一个网站的构想。

三、只想做旅游网站

那究竟做一个什么样的网站呢?

在创业方向的选择上，梁建章曾经考虑过网上书店。因为他们看到美国的亚马逊公司的图书在网上卖得非常的好，1998年底，亚马逊的股价一度突破300美元，到1999年2月，亚马逊的估值已经达到250亿美元。

除了亚马逊，梁建章也考虑过网上招聘。因为在美国，招聘网站Monster大获成功，它的模仿者前程无忧和中华英才网也表现不俗。

但是，季琦思路不同，他最初想法来源于家庭装潢市场的爆发式增长。1996年，国内装修产业的产值仅为450亿元，到1998年，全国用于住宅装修的费用就达到了1000亿元，上海家装行业销售额超过200亿元，占全国的1/5。为此，季琦想进入网上家装市场，他还为网站起了一个名字“网上宜家”。

后来，经过深思熟虑，梁建章和季琦发现，亚马逊和网上宜家的模式都有一个致命的弱点：那就是物流问题。由于中国的地域的广阔和物流业的落后，迄今为止还没有人能够以较低的成本完全解决这个问题。而招聘网站，在国内已经有不少家，对于梁建章和季琦来说，他们进入这个行业，并没有太多的优势。

想法一个个被枪毙了，到底选哪一方向比较好呢？有一个周末，梁建章和季琦两人一起开车到上海周边的景点去玩，突然梁建章说：“干脆我们做一个旅游网站吧。”

“好！这个项目值得考虑。”季琦很认同。因为季琦也非常喜欢旅游。季琦继续问：“你喜欢旅游吗？“

“非常喜欢！”看到季琦也认可这个行业后，梁建章就跟季琦说起他的旅游故事。

“在很小的时候，我就爱上了旅游，不过，那种热爱基本还停留在寻找新鲜与冒险的阶段。读中学的时候，第一次旅游选择的就是武夷山，在与同伴玩水中不小心掉进水里，做了回“哇哇”挣扎的旱鸭子，不过，那种快乐的感觉，现在回想起来，还回味无穷。”

梁建章接着说："第二次去的是张家界，后来便是黄山和美国大峡谷等国内外著名的自然风景区了。我特别欣赏大自然中那种鬼斧神工的风光杰作，也喜欢山清水秀的迤逦风光，有些地方已经多次去过，但每次都会给自己心灵带来不一样的收获。特别是在美国的一次郊外度假中，碰到了一位心仪女孩。这位女孩就是我现在的太太。"

"啊？说明你跟旅游挺有缘分的吗？因为旅游你收获了一个太太，说不定，这次成立旅游网站，大家也因此跻身于富豪的队伍呢。"季琦笑着说。

"呵呵！我是特别喜欢自助游的。在美国，一有空，特别是周末的时候，就出去玩。有一次，我和女朋友一起到一片森林去旅游。当时天已经很晚了，我俩就按着地图的指示进入了森林，想不到那段路非常长，走着，走着，发现路上的人越来越少了，眼看着天就要黑了。幸好我发现地图上还有一条小路可以直接通向高速公路，我们赶紧沿着小路走出去，终于在天黑之前，走出了那片森林。自从这件事情发生之后，我就觉得应该创办一家旅游网站，既帮助别人，也方便自己。"梁建章说出了为什么要创办旅游网站的理由。

"你们也浪漫过火了吧！哪里不好旅游，偏偏跑到原始森林里去旅游？真是的。"季琦大笑了起来。

越聊共同语言越多了。但是，两个人是无法组成一个团队的，好像还差一个人，特别是一个能找钱的人。

季琦马上意识到了这个问题，他对梁建章说："我们应该再去找一个会融资的人加入我们的队伍中来。"

"是的。我也觉得应该去找一个这样的创业伙伴。"突然，梁建章很兴奋地说："我想到一个人了，他还是你的校友呢！"

"谁？"

"沈南鹏。目前他在风投行业混得相当不错。"梁建章说。

"沈南鹏？他确实是我的校友，在美国，我跟他一起吃过饭。对！就去找他。"季琦也认为沈南鹏是最合适的人选。

沈南鹏会加入这个团队吗？请继续往下看！

资本高手沈南鹏（1）

一、才子原来出浙江

沈南鹏确实是一名很优秀的风投人。

沈南鹏，1967年出生于浙江海宁。7岁那年，沈南鹏的爷爷去世了。他的母亲，一个忙碌的国企厂长，由于没有办法腾出更多的时间来照顾自己的孩子，只好将沈南鹏送到了上海，住在没有子女的姑姑家里。

小时候的沈南鹏是一个非常用功的孩子，跟同龄人相比，他过的是没有玩耍的童年。爱好数学的沈南鹏几乎成了做题机器，除了上学就是到少年宫参加奥林匹克数学班。

把每个周末都用在做数学题上，沈南鹏在数学上当然取得骄人的成绩：他获得过全国数学竞赛一等奖；在1982年第一届全国中学生计算机竞赛上，15岁的沈南鹏和14岁的梁建章同时获奖；特别是中考，一共600分的总分，他竟然考了594分，以致他学校的任课老师都非常担心：这个孩子学习成绩这么好，会不会变成传说中的“高分低能”，长大后不能适应社会？

能不能适应社会，这还需要等待N多年后才能证明。只是知道在当时，沈南鹏中学毕业后，被保送到上海交大应用数学系，1989年，他又考取了美国哥伦比亚大学数学系。

哥伦比亚大学位于纽约市中心，成立于1754，已经有150年的历史了。它是美国常青藤八大盟校之一，在校学生有18000多人，学术排名为全美前10名。在医学、法律和哲学等方面出类拔萃，自然科学学科诸如数学、化学、生物、计算机等，也首屈一指。

可以想像得到，沈南鹏是雄心勃勃地进入哥大数学系的，他希望在这里实现自己世界一流数学家的梦想，因为哥伦比亚大学是世界顶尖数学家的摇篮。

但是，遗憾的是，半年后，沈南鹏突然发现自己不行了，比自己厉害的人大有人在。怎么会呢？以前不是拿奖高手吗？到底自己有没有数学天分？沈南鹏开始迷茫了。

有一天，沈南鹏终于想通了：是自己错将熟练当成天才了。以前从初一到高三，每个星期天，自己都是在上海市少年宫花三个小时参加数学班。即使自己原来没有数学天分，经过这样的培训，肯定也有一点点的。现在的情况是，靠着精于数理逻辑思维来把学分修好，应该没问题，但是，要想自己成为一名杰出的数学家，这可能还有一大段的距离。

发现自己不是数学天才之后，沈南鹏开始反省：尽管做不成数学家，应该还有很多领域可以应用到数学吧。比如进商学院，或者做与数学有关的证券之类的工作。

就在这个时候，一个中国留学生的经历刺激了大家的神经。那个大学生一点都不上进，不但没有考博士，而且考试还有一门没有通过。但是，他却进入了华尔街最好的一家公司。

所以，不需要很多考虑，1990年，沈南鹏决定从哥伦比亚大学退学，重新报考耶鲁大学的MBA。

二、耶鲁毕业进投行

1992年，沈南鹏从耶鲁大学商学院毕业了，从校长手里接过学位证书的瞬间，他心里非常高兴，认为耶鲁大学的毕业证书，完全可以为他打开了一个全新的世界。所以典礼结束后，沈南鹏没有立即回到宿舍，而是在熟悉的校园里逛了又逛，有点舍不得离开的样子。

但是，当他拿着毕业证书走出校门，面对人来人往的大街时，他突然茫然 了，到底去哪找工作呢？此时，美国的就业形势非常严峻，虽然自己是名校的毕业生，但是读MBA的人可不少，耶鲁有200个人，哈佛有700个人，斯坦福400个人，光这些名校的毕业生就有100多人，还有一些不知名学校的毕业生就更多了。最要命的是，沈南鹏这样的中国留学生以前是没有任何商场经验的，甚至在他进入耶鲁商学

院的时候，竟然连《华尔街日报》都没有看过。所以，沈南鹏去华尔街找工作，向华尔街的投行投递简历的时候，一次次激情地面试，一次次被无情地拒绝。

资本高手沈南鹏（2）

这段经历并不好受，多年后，沈南鹏对媒体记者说：“你只是看到我现在打在显示屏上的文字，你看不到我当初滴在键盘上的泪水。”

最后，他还是获得了一个花旗银行的面试机会。面试官有一位是斯坦福大学数学系的博士，他给沈南鹏出了两道智力题。

第一道题目：一个美国人在菜市场上做生意。第一次，8美元买了一只鸡，9美元卖掉了；第二次，10美元买了同样的一只鸡，11美元又卖掉了。那么，这个美国人到底是亏了，还是赚了？如果亏了，应该是亏多少？如果赚了，又是赚多少？

第二道题目：一家赌博公司，计划在当季NBA的每场比赛中下注猜赢家，猜中了赌本翻一倍，猜错了血本无归。如果赌博公司要求在你总决赛时仍留有1000美元的赌本，那么当季的首轮比赛该下多大的赌注？

也许面试官本来的想法只是让沈南鹏知难而退。一个仅仅在哥大数学系读了一年就退学的人，数学能好到哪里去？

但是，面试官并不知道，在中学的六年时间里，沈南鹏一直在题海里游泳，虽然他承认自己不是数学天才，但从来都没有被任何一道智力题难道过。

那天早上，一共有三个人参加面试。第一位是美国人，第二位是日本人，第三位是中国人（沈南鹏）。

第二条题目，他们三位的答案都是一样，不同的是对第一道题目的作答。美国人认为是赚了2美元；日本人认为是亏了2美元；中国人（沈南鹏）认为是亏了4美元。

美国人的理由如下：

同样的一只鸡，第一次买一只，第二次买一只。

第一轮交易：8买9卖，9-8=1，赚了1美元。

第二轮交易：10买11卖，11-10=1，赚了1美元。

两次交易相加：1+1=2，所以赚了2美元。

日本人的理由如下：

同样的一只鸡，一口气买两只。

第一次交易：8买9卖，9-8=1，赚了1美元。

第二次交易：8买11卖，11-8=1，赚了3美元。

两次交易相加：1+3=4，本来要赚4美元，但是，他只是赚了2美元。｛（9-8）+（11-10）=2｝

所以，2-4=-2，亏了2美元。

中国人（沈南鹏）的理由如下：

同样的一只鸡，一口气买两只。

一次*：8买11卖，（11-8）×2=6，可以赚到6美元。

但是，他只是赚了2美元。｛（9-8）+（11-10）=2｝

所以，2-6=4，亏了4美元。

沈南鹏的解题思路让面试官大感兴趣。于是，沈南鹏获得了花旗银行的一次工作机会。进入花旗银行后，沈南鹏在投资银行部做新兴市场的债券和股票。

三、 同意网站是金矿

华尔街的生活并不像想象中的那样美好，花旗银行只是给沈南鹏打开了一扇门，这扇门里有无数心怀梦想的人，而真正的成功者只是少数，在花旗银行这样庞大的公司里，每向上迈上一个台阶都非常艰难。沈南鹏有了展示才华的平台，但还需要等待一个属于他的机会。

机会终于来了，自从1992年10月，华晨中国在美国纽约股票交易所挂牌上市后，海外投资者对中国公司有了美好的期待。1994年，几乎一夜之间，不知怎么回事，沈南鹏和很多在华尔街工作的中国人，突然从“边缘人”变成了市场的宠儿。特别是沈南鹏，耶鲁大学MBA毕

业，在华尔街工作两年，中国上海人，这一张完美的简历，让当初屡屡被投行拒绝的沈南鹏成了投行追逐的对象。

在无数追逐他的投行中，他选择了美国第三大证券公司雷曼兄弟公司。这家1850年成立的投行，于1993年进军中国市场，在北京、上海成立办事处，正需要像沈南鹏这样的投行专家。

资本高手沈南鹏（3）

从此，沈南鹏进入了职业的快车道。在雷曼兄弟公司工作了两年后，为了寻求更超速的发展，沈南鹏在1996年初加入了德意志银行的投资银行部——德意志摩根建富，成为摩根建富的董事。

在德意志摩根建富，沈南鹏做了一些与其他投行“差异化”的业务，1997年，他操作了以德意志银行作为牵头银行，为中国在欧洲发行5亿马克债务的业务。不过，最精彩的还是拯救“小兵”外高桥的那个项目，沈南鹏也是因为这个融资案例而引起了人们的注意，受到了业界的关注。

当时的情况是这样的：上海浦东外高桥有一家秘鲁企业，名字叫做外高桥保税区发展有限公司。该公司刚处于快速发展阶段，为扩大业务规模需要大量资金。而在该公司的固定资产中，最值钱的就是高桥大厦。但是，这栋大厦已经早已押给银行了，现在想再通过这座大厦来融资，显然非常困难。如果依靠其他资产去融资，所获得的资金又不能满足公司目前的发展要求。

沈南鹏通过具体的分析和观察，对他们的负责人说：“以你们现在的信用，可以直接贷款，不必把大楼押出去。”外高桥公司的负责人听了沈南鹏这番话后，觉得挺有道理，就采纳这条建议。果然，在沈南鹏的帮助下，本来外高桥大厦只能融资5000万美元。但最后这家公司还是融资了1亿美元。这样，沈南鹏不但让这家公司融资金额翻了一倍，而且还不用把大厦抵押出去。

拯救“小兵”外高桥，只是沈南鹏投行工作中比较出色的一次经历而已。这时，刚好是20世纪90年代中后期，中国经济飞速发展，还有

很多大大小小、前途未卜的公司，需要像沈南鹏这样的风投人去拯救。

但是，就在这个时候，沈南鹏很意外地碰到了梁建章和季琦去找他一起开互联网公司。沈南鹏心里想：此时互联网公司在全球遍地开花，曾经也有过N多人跟自己聊到互联网，何况季琦和梁建章都是很熟悉的朋友，于是，沈南鹏没有半点犹豫就答应了下来。

沈南鹏答应加入这个创业团队后，就有了本文开头的那一幕：梁建章用足够的理由说服了大家，创办旅游网站是最有前途的。

很快，他们开始了为就要搭建的新公司投资：梁建章和季琦各出20万元，各占30%的股份。沈南鹏出60万元，占40%的股份。

就这样，开办旅游网站的计划，在他们三个人的不断探讨中越来越成型。不过，很快就有人发现，他们还缺少拼图的最后一块。因为梁建章是搞技术的，沈南鹏是弄投资的，季琦是开公司的。还差一个熟悉旅游业的。

于是，沈南鹏就说："既然我们想做旅游网站，为什么不在去找个懂旅游的人加进来呢？"

是啊！找谁呢？季琦突然猛拍大腿，说："我想起了一个非常理想的人选，他是春秋旅行社的掌门人王正华。"

"王正华？他目前经营那家旅行社好好的，不一定看得上我们，并且他比我们大很多。"沈南鹏说。

"还没去谈，怎么知道行不行？季琦，你绝对能谈成。"梁建章接着说。

"好！我去！"季琦劲头十足地回答。

那季琦能否搞定？继续往下看！

旅游权威王正华

一、携春秋领跑旅游业

季琦所提到的王正华，此时确实是上海旅*业的领军人物了。

王正华，1944年出生于上海。1981那年，还在上海市长宁区遵义街道办担任党委副书记的王正华，突然接到一个艰巨的任务，必须想方法去解决返城知青的就业问题。于是，年已37岁的王正华，顿时热血沸腾了起来，他知道自己必须办企业了。

借助政策的东风，王正华自筹资金一口气办了6个企业，其中包括汽车修理厂、客运公司、货运公司和旅行社等。三年后，王正华的汽车修理厂业务红火；客运公司每天有40辆车往来于上海和扬州之间；货运公司每天也有70笔生意。这些意想不到的成功给王正华带来前所未有的成就感，他感叹万千："这是一个好年代啊！饿死胆小的，撑死胆大的。"于是，在不惑之年，王正华决定辞职下海。

一听说他要放弃金饭碗了，首先是家人反对，接着，组织对他再三挽留。但是，王正华去意已定，谁都劝不了他。无奈之下，领导开出条件：要走可以，但6个公司只能带走1个。

相比之下，旅行社的资金门槛最低，于是，王正华就把旅行社带走了。

刚开始的时候，王正华的生意不是挺好，第一年春秋的营业额仅仅1万元。因为此时团体游的生意几乎都被中旅、国旅瓜分，根本没有什么残羹冷炙会留给初闯旅游业而缺乏经验的王正华。

特别是春秋旅行社的第一笔生意还损失了上百元的赔本生意。那次准备从上海组织40个人去苏州一日游，结果花了很长时间，只卖出了大约20张票，全部收入甚至都不够包车费。

理想和现实的差距实在太大了。王正华猛然认识到，只有创业决心是不够的，必须掌握足够的专业知识。于是，他开始寻找关于旅游的专业书籍。但由于当时的信息传播还较为闭塞，王正华遍寻整个上海的书店、图书馆都没有找到一本合适的指导书。后来，他打听到了杭州大学一位欧洲留学归来的教员，编写了一本关于旅游业的书并油印成教材，他便四处托人到杭州大学找这本《世界旅游业及其哲学》，当他看到"随着中国社会经济的发展，必将会有越来越多的人

选择自费旅游。被国有旅游巨头忽视的，正是未来的市场主流！何不在此出手！”这段话时，王正华如醍醐灌顶，茅塞顿开，他决心把所有精力全部放在散客市场上。

果然，由于当时越来越多的人开始追求个性化旅游，散客的市场份额因此而越来越大。于是，找对了路的春秋旅行社随即业绩惊人，第二年营业额猛增至64万元，第三年则达到120多万元。当几个国有旅游巨头回过神来时，王正华早已带领春秋跑在了前面，春秋的旗帜已插遍了上海滩。

二、 无缘对面不相逢

1994年，王正华50岁，也正是在这一年，春秋坐上了了全国旅行社的第一把交椅。如何继续保持春秋的领先优势?

根据多年的经验，王正华决定分两手织网。

一手建立电脑网络体系。在其他同行依旧采用手工操作的时候，王正华决定投资2000万，率先采用电脑进行联网操作。 这一大动作，在当时并没有给公司带来很明显的效益。后来，在跟竞争对手抢夺市场时，才发现了信息化管理的厉害。有一次，春秋旅行社在上海市区新开了几家店，结果遭到以中青旅为首的7家旅行社的联合围剿，中青旅采用了麦当劳跟随肯德基开店的竞争策略，在春秋新门店附近开设门店。不过，到最后，中青旅的门店关掉大半，而春秋的门店几乎全部存活了下来。

另一只手运用国外已经很普遍的代理商模式，通过优厚的佣金制度来吸引中小旅行社加盟。在每一项旅游产品中，王正华只拿利润的10%，其余90%归代理商。

此外，在管理机制上采用垂直管理。当时，国内旅行社同行的做法是水平管理，即导游掌握旅游链上的多种资源。这样很不好，还记得，1992年春秋国际旅行社华东部的十余名职员在部门经理带领下集体跳槽，结果华东部的业务资源整块丢失。于是王正华决定采用垂直管理，成立独立的导游、采购、旅游线路和监督等职能部门。

进行了一系列的改革后，1999年初，春秋旅行网形成了一张“上海50多家门店，全国30多家分社，全国上千家代理商的大网，并不断从全国各地“网罗”散客资源。

就在王正华财运亨通的时候，季琦出现了。

季琦先是对王正华表达了自己的景慕之情、想跟王正华学习后，再谈到了互联网的前景。

绕了半天之后，王正华终于明白了季琦的真正意图。

王正华说：“你是想邀请我跟你们合伙开一个旅游网站？”

“是的。非常期待着王总的加盟。”季琦很期待着看着王正华。

“不好意思！我对网络一点都不感兴趣。”王正华淡淡地说，他一口气就拒绝了季琦的邀请。当然，此时的王正华做梦也想不到，面前的这个年轻人会把携程做成了上市公司。季琦也想不到，对网络不感兴趣的王正华后来竟会开了一家航空公司。

除了王正华以外，季琦和梁建章还接触了不少旅游公司的管理层。但是，没有人对这家刚刚成立的小公司感兴趣，更别说为它放弃自己已经拥有的一切了。

一个偶然的机会，季琦听说上海大陆饭店的总经理范敏也是上海交大毕业的，做过旅行社，还曾经在瑞士进修。季琦一听，这不正是我们想要找的人吗？

季琦似乎看到希望的曙光了，那季琦能否说服范敏加入携程团队呢？继续往下看！

管理家范敏（1）

一、苦乐年华

此时的范敏，虽然没有王正华那么猛，但混得很好，日子过得挺滋润的。

范敏，1965年出生。1983年他考入上海交大工业管理工程专业。4年后，他直接免试攻读本校管理学硕士学位，而这年1000多名应届毕

业生中，直接免试读研的只有两个人。就这样，在上海交大的校园里，范敏整整生活了7年。

现在回想起来，苦读期间，范敏碰到的是一个物质非常匮乏的年代，人们对知识和文化的渴求非常地强烈。

范敏依稀记得当年在新华书店排队购买《悲惨世界》的日子。那真的是很悲惨，早上7点钟，书店还没开门，门口已经排起了长龙。

范敏依稀记得，当年一位室友的香港亲戚给他送来一台录音机后的情景。寝室里，那台录音机几乎是24个小时都在“工作”，录音机对于当年来说是最奢侈的“家用电器”了，其他寝室的同学都羡慕得流鼻血。

范敏还记得，80年代的校园里，每次有专家学者来学校演讲时，礼堂里总是站无虚席。自己也是其中的一员。

也许是受到了时代的影响吧。范敏的人生座右铭是朱光潜先生那本《谈美书简》里的一句话：做老实人，说老实话，办老实事。范敏给同学们的印象也是踏踏实实，成熟稳重。多年后，范敏的同班同学回忆起他说，范敏当年是学校的学生会主席，很有领导的风范。

但是，这位沉稳的学生会主席也有“出格”的一面，那就是在读大四那年，范敏曾经和几位同学成立了交大昂立学生科技开发公司，他自己担任公司的副总，公司的主要业务是做课题咨询，给企业和外地的城市做规划。

不过有点遗憾，范敏发起成立的这家公司后来还是无疾而终了，戏剧性的是，昂立的名字却保留下来了，成为另一家著名公司的名字。初次创业尽管以失败告终，但已经锻炼了范敏的动手能力。

二、 国企生涯

1990年，范敏研究生毕业了。找一份什么样的工作呢？此时，范敏曾经有N多的选择。比如，进政府部门工作，到金融机构上班等等。但最终，范敏还是选择了当时看似没有什么社会地位的旅*业。

为什么选择了旅游业？因为在20世纪90年代初，旅游业非常热门，当年上海的希尔顿饭店招收服务人员时，曾经出现众多大学本科毕业生踊跃报考的壮观场面。另外还有一个更重要的原因，就是范敏一直认为："越是人才少的地方，越容易冒尖，山中无老虎了，猴子能称大王。"

范敏上班的单位是上海新亚集团公司。

进入新亚集团，范敏的优势确实很明显。那时候，研究生比现在的熊猫还少，属于稀缺人才，新亚集团当年也是仅仅招到两名研究生。从一开始，范敏就是重点培养的对象。

在新亚集团这个老牌国企里，范敏的第一份工作是在上海新亚国际旅行社计调部，负责旅行社计划协调的工作。平时的工作就是接发传真，安排旅行团队，联系供应商等。但在这里锻炼了一段时间之后，1990年12月，范敏被上调到新亚集团办公室担任助理。

在这个岗位上呆了一年半后，范敏突然某天去找领导谈话，说他想调到海仑宾馆去工作。海仑宾馆是新亚集团公司的一家下属单位，刚成立不久。

办公室主任赵焕说："小范，你疯了，总部不是挺好的吗？干吗要跑到那边去，何况那里的条件没有总部好。"

"赵主任，因为对办公室的事务不是很熟悉，公司老总也不太满意。那边条件尽管差些，我还是想去。"范敏说。

管理家范敏（2）

"但是，你到那边去，不一定会当领导，可能从基层员工做起。"赵焕还是想让这位上海交大的高材生重新考虑一下刚才的决定。

范敏还是选择了去海仑宾馆上班。

1993年2月18日，位于上海南京东路的海仑宾馆正式营业了。范敏胸前的工牌上写着：实习管理生。

范敏觉得无所谓。他认为：种子只有消失在泥土里，才会获得价值。任何种子，在空气中是永远不会抽根发芽的。比起集团的办公

室，这里更能施展自己的才能。

果然，含泪播种的人，一定会含笑收获。4年后，范敏的能力得到了上级领导的认可，他被派送到瑞士的洛桑酒店管理学校去进修了。在国营单位里，这样的安排意味着准备给他提职。

去瑞士洛桑酒店管理学校进修是上海市旅游局组织的，全市一共选拔了20多人，学习时间是一年。在这一年的受训期间，让范敏对服务有了更深层的认识。

第一次上课就让范敏觉得很不一样。第一课是讲礼仪，当时授课的是一个法国老师。这位教授特别强调：旅游服务行业是一个好客的行业，从业者必须掌握很多待客之道，一定要注意许多细节。比如，走楼梯应该怎么走，从哪面走，这些都是有讲究的。

另外，还有一件事对范敏的影响很大。当时，他们在帮学校写推介促销信，寄到国内的教育机构。写好后，他们就把一大摞的信件顺手交给班主任，想不到没有听到一声“谢谢”，反倒遭到了严厉的批评。班主任说，“你们都是酒店出来的经理，做事应该专业，这件事情做得就很不专业。信放在筐里应该放整齐，全部正面朝上，边角对齐，这样邮局工作人员拿回去后就不用再整理，可以直接盖邮戳。”

这件事让范敏真正明白了：对于服务业来说，细节决定成败。如果服务者能在每一个不起眼的细节上让顾客感到你的用心，那就不一样了。有一句话是这么说的：因为与众不同，所以获得成功。

三、携程新家

从瑞士归来后，范敏被提任为上海新亚集团酒店管理公司副总经理。此后，他官运亨通，又先后被任命为上海旅行社和大陆饭店的总经理。到1999年的时候，范敏已经在旅游业里工作了10年。

90年代，能在国企里混到总经理的职位已经是相当的不错了，有房有车，还有专配司机，这样的生活应该满足了，不必要再胡思乱想了。

但是，树欲静而风不止，有一天，竟然来了几个人，想打破他的平静，改变他的人生轨迹。

这几个人就是季琦、梁建章和沈南鹏。

因为这三人在确定还需要一个熟悉旅游业的创业伙伴之后，他们不停地物色着合适的人选，好不容易找到了范敏。

1999年的一天，34岁的范敏被一位朋友约到了上海的鹭鹭餐厅。那里，已有3人在静候他的到来，分别是时任德意志银行高管的沈南鹏，甲骨文中国区咨询总监梁建章，还有创办过许多高科技企业的季琦。

第一次谈话，范敏的表情没有任何变化。

回来后，梁建章、沈南鹏两人说，再多寻找几个合适的人选吧。因为想把身为国企总经理、有单位住房、专配司机的范敏挖出来，在很多人眼中都是不可能的事情。

但是，季琦认为：范敏是自己的校友，都请不出来，其他人更难搞定。

接下来的时间里，季琦施展了他做销售时锲而不舍的精神，经常去上海西藏中路200号大陆饭店，找范敏谈梦想、谈未来。

管理家范敏（3）

也真奇怪！季琦每次去范敏的时候，范敏都让季琦在办公室外面等，就算有时间，也要等。这些对季琦来说，没什么，他认为国企领导都是这样的，非常正常。不过，多来几次后，情况就好转了。开始要等10分钟，后来时间逐渐缩短，变成5分钟了。

最后的那一次，季琦直接对范敏说：“校友，考虑好了没？”

范敏说：“好吧！我决定赌一把。其实，人生就象一场赌博，不可以赌，但必须要博。”

也许是季琦的三顾茅庐的精神感动了范敏，也许是季琦所画的“大饼”打动了范敏。总之，无数次的软磨硬泡后，范敏心中的激情终于被唤醒，他答应一起参与创业了。

这样下来，携程团队需要的人全部找齐了，那他们下一步的进展如何呢？请看第二章《创业融资》。

【小结】

携程四人组的成员已经先后登台亮相了。但是，这四个人能不能组成罗马军团，在商场上所向披靡呢？我们有必要利用人力资源管理工具对这个团队的成员来个初步的评估和鉴定。

一、企业家成长的因素

根据人才的成才学说，企业家的成长跟三个因素有关。

第一，环境。这一因素，就不用说了，20世纪90年代，上海的创业氛围非常好。但是，在这里特别说明的是，这个因素很重要，潘石屹曾经说过，如果没有碰上好时代，他还在甘肃天水的农村里当农民。

第二，学习。包括学校的高等教育（学历），和社会的改造教育（阅历）。这一因素，他们都具备。不同的是，梁建章和沈南鹏属于海龟，季琦和范敏属于土鳖。

第三，遗传。这需要从素质模型入手，才能搞定。素质的洋葱模型（见图1-1）将个体素质分为三层、包括八个要素：第一层的要素有动机（Motives）、个性（Traits）；第二层的要素有自我形象（Self-Image）、社会角色（Social-Role）、价值观（Value）、态度（Attitude）；第三层的要素有知识（Knowledge）、技能（Skills）。同时，第一层的要素是先天的，不易改变的。第三层的要素是后天的，是可以培养的。

图1-1

根据这个理论，再结合这个团队四个人的成长轨迹。我们不难发现，他们四个人对渴望成功的“动机”非常强烈，“自我形象”非常清楚。特别他们对自己人生的职业生涯规划，非常准确、到位。

在人生旅途上，很多人不想或者不会转弯，但是，他们转身都很漂亮：

季琦离开上海计算机服务公司后加盟中化英，最后又自己成立公司协成；

梁建章毫不犹豫地从技术部门转到客服部门；

沈南鹏从花旗银行跳槽到雷曼兄弟，又进入德意志摩根建富；

范敏要求从办公室助理下调到海仑宾馆当是见习管理生。

这一系列的事实，说明他们资质很好。

个体角度分析，他们都具备有成为企业家的条件。

二、高绩效组织的常见模式

中国组织行为专家陈权博士认为：高绩效的组织一共有两种。

1、全能型组织。这种组织中，所有成员都是理想型人才。什么是理想型人才？公式如下：

一性：有兼容性。

二格：好体格、好性格。

三气：有志气、有才气、有运气。

四能：能想、能做、能说、能写。

在这里，首先要明白兼容性是非常重要的。所谓的兼容性是指这个人对团队成员的选择上没有抱有任何个人的成见。就像组装电脑中的某品牌主板一样，它跟任何牌子显卡、内存、硬盘都可以兼容，不“挑食”、不“偏食”。曾经有个哥们，一直想创业，一直在寻找创业伙伴，却一直找不到。为什么？因为他对团队成员的选择比选老婆还苛刻。他认为：广东人太精明，上海人太小气，湖北人太狡猾，湖南人太霸蛮……这些人都不能共事，结果通通被他一棍子打死了。

管理家范敏（4）

其次，队员必须身体健康，因为有时候还会坐11路（走路）公交车；必须脾气很好，因为脾气不好的人，会经常骂娘，让人受不了。

再次，队员要有远大志向，都是想干大事的人；要有才华，同时运气还非常的好。运气来了，帝王大厦（深圳第一高楼）都挡不住成功的步伐。

最后，是四项技能。敢想敢喊，敢冲敢闯；会讲故事忽悠人，还会写文章镇服人。

2、互补型组织（见图1-2）。这种组织中，每一成员的能力，其他的成员都不能替代。有一个人才血型理论如下：

O型：老板型人才。特点：有前瞻性、凡事喜欢先作计划，善于利用手中的资源。

A型：财务型人才。特点：慎重，对数字敏感、分析能力强，做事力求完美。

B型：市场型人才。特点：性格外向，有激情、有干劲、也易冲动，喜欢高挑战的工作。

AB型：管理型人才。特点：冷静，低调，保持中立，见解独到，做事不为情感所左右。

图1-2

从以上的理论可以看出，他们组合不了全能型组织。同时，社会中全能型组织也是几乎没有的。但是，如果他们的自我角色定位准确，他们可以磨合成互补型组织。结果是这样：O型（梁建章）、A型（沈南鹏）、B型（季琦）、AB型（范敏）。

三、团队的5P要素

组织不等于团队，不可能把任何组织都当成团队。因为团队的5P要素（见图1-3），决定了它是区别于组织的。

团队的5P要素依次为：目标（Purpose）、人员（People）、定位（Place）、权限（Power）、计划（Plan）。

图1-3

这5个要素中，最重要的是目标和定位。只有角色的自我定位准确了，才不会出现角色冲突。只有目标明确了，才不会因为团队处于动荡期就解体。

为了说明这一点，我们来看看一下《西游团队》和《水浒兵团》。

《西游团队》中，每一个队员都有缺点：

唐僧，好人和妖精老是分不清，自己没本事，不会打妖精，只会动不动就念紧箍咒来折磨不听话的孙悟空。

孙悟空，本事大，但毛病多。受了一点委屈后，就跑回水帘洞，让人力资源部的猪总去做思想工作。为此，猪总的猪耳朵还差点被花果山的猴子煮熟吃掉了。

猪八戒，好色、懒惰、贪吃、本事很小。离开高老庄之前，猪八戒曾经对他的老丈人说，别叫我的媳妇另嫁他人哦，要等我，如果我取经不成了，还会回来跟她过日子的。

沙和尚和白龙马也没什么本事，只是听话一些。

但是，他们角色的自我定位非常准确：唐僧是老板、孙悟空是市场总监、猪八戒是人事总监、沙和尚是财务总监，白龙马是物流总监。同时，团队领导唐僧的取经目标非常坚定，这个信心从没动摇过。所以，尽管有81难，这个团队还是取得了最终的胜利。

而《水浒兵团》中，人才济济。天罡星36员，地煞星72员。文有吴用、公孙胜之辈；武有林冲、武松之流。

但由于队员的角色定位不对，你不服我，我不服你，安排座次的时候曾经大吵大闹过。最重要的是宋江的目标不坚定，说什么替天行道，说什么有福共享，都是假的。后来他竟然被招安了，为了自个的荣华富贵而出卖了兄弟。结果，整个团队也被毁了，很多梁山好汉都死得很难看，宋江他也不例外。

团队的发展有五个阶段（见图1-4）：分别为成立期、动荡期、稳定期、高产期、调整期。

管理家范敏（5）

图1-4

成立期成员的特点是：兴奋又紧张；高期望；有焦虑、困惑和不安全感；进行自我定位并小心试探他人。

动荡期成员的特点是：期望与现实脱节；出现挫败感，连连遭到打击；人际关系紧张；对领导不满。

稳定期成员的特点是：经相互磨合后，开始信任和认可他人；注意力转移；工作技能提高，建立了工作规范和流程。

高产期成员的特点是：信心十足；掌握了协力解决各种问题的多技巧；分享彼此的观点和心得；都有使命感和荣誉感。

调整期成员的特点是：发现自己不需要依赖别人；总觉得自己的贡献最大，付出和报酬不对等；开始有单干的念头。

在这五个阶段中，最难熬的是动荡期。那携程团队是怎样度过动荡期、安全地走过创业路上的死亡谷呢？下一章可以找到答案。

【应用】

一、他是理想的合伙人吗？

混混第一次创业，因跟创业伙伴在合作中出现了意见分歧而退出了创业团队。

某天，混混在网上认识了一位网友，这位网友40多岁，刚从外国回来。由于心情不是很好，很需要找人倾诉自己的苦闷，混混就跟他聊起来。聊着，聊着，竟发现共同语言越来越多了。于是，混混就对海归说出了自己的想法。

混混：我想弄山寨笔记本，你认为如何？

海归：好啊！咱俩可以合伙，我有平台。

混混：你有平台？

海归：呵呵！我是北京高校创业联盟的首席顾问，我完全可以利用北京高校创业协会这个平台做推广，在高校推广山寨本。同时，我们还可以OEM，做自己的品牌。利用这个平台找代理，如果北京高校推广成功了，我们就把这个模式向全国各大城市复制。

混混：你能控制这个平台？

海龟：完全可以，我们还可以在自己品牌的笔记本上做关联营销，收取广告费等等。

根据上面的聊天记录，如果你是混混，你会跟他合作吗？请说明具体理由！

（参考答案见附录二）

二、如果是你会选谁？

在2007年年底证券市场很火的时候，深圳某证券公司的一位总监找到笔者，问能否帮他们出一道面试的笔试题目。具体要求如下：

1、面试的对象是客户经理。高中文化水平能读懂该试题。

2、这道面试题目能测评出被面试者的投资意识，并且能让不同投资意识的作答者有不同的见解。

当天晚上，笔者将试题及答案发到这位总监的邮箱，内容如下：

试题

某人拿着100元进了一家士多店，买了一个价值25元（成本20元）的货品。店主找不开，拿着这张100元到隔壁去换零钱。

半个小时后，邻居拿着刚才的那张纸币过来，说是假钱。店主只好给邻居一张真的100元。

问：这个店主到底亏了多少钱？请说出具体理由。

答案

A类：195元。

B类：95元。

C类：100元。

第二天，这位总监在新招客户经理的第一轮面试中收回了70多张试卷，但是答案却五花八门，竟然比笔者提供的参考答案还多。什么225元、205元、200元、195元、100元、95元等等，甚至还有些考生这样说，你认为多少元就是多少元。

由于笔者没有将三类参考答案的理由附上，况且还弄出这么多的答案来，这位总监终于被搞蒙了。

如果你是这位总监，你认为这道测试题目的效度和信度如何？如果你认可这道题目，那你会选择哪类答案的面试者？请说说你的理

由。

（参考答案见附录二）

创业融资

【语录】

商场感悟1-5则

要成功，先发疯，头脑简单往前冲。到最终，成功肯定来得轻轻松松。

——读携程团队的创业故事有感

先做人，再做事；先交友，后交易。人品永远走在产品的前面。

——读季琦第一次融资经历有感

尽管跑断了腿，尽管说歪了嘴，尽管碰见了鬼，尽管浪费口水，但始终不后悔，因为坚信始终有一天会摘到成功的花蕊。

——读携程团队于香港融资有感

打工者要以老板的心态来工作，老板要以打工者则心态来经营。

——读携程团队的创业故事有感

你能搞得定，我也能搞得定；我能搞得定，你不一定能搞定；如果我都搞不定，谁都搞不定。

——读季琦的拼搏精神有感

【寓言】

龟兔赛跑

某天，兔子和乌龟一起讨论到底谁跑得快，结果谁都不服输。于是，它们决定赛跑。

第一次，它们是在公路上比赛。结果兔子输了，为什么？因为兔子睡觉去了，乌龟先到达终点。

这说明了勤奋比天资重要，想成功必须要非常勤奋。

兔子不认输，它又去找乌龟比赛。兔子对乌龟说，如果它没有取得最后的胜利，它是不罢休的。于是，它们又继续了6次比赛。

第二次，它们是在操场上比赛。但是一开始，兔子就输了。为什么？因为兔子朝相反的方向跑去了。

这说明了方向比努力重要，方向不对，努力白费。想成功必须要先选对方向。

第三次，它们是在草地上比赛。跑着，跑着，兔子不见了，乌龟赢了。为什么？因为兔子掉在泥潭里去了。

这说明了，想成功必须要善于发现陷阱和避开陷阱。天上不一定掉馅饼，但地上常常有陷阱。

第四次，它们是在山坡上比赛。兔子拼命跑啊，跑啊，但是，它还是输了。为什么？因为乌龟是滚下山的，当然更快些。

这说明了，想成功必须善于利用自己的优势。发挥优点比改正缺点，更容易成功。

第五次，它们是在高速公路上比赛。兔子拼命地跑，不停地跑，还是输了。为什么？因为乌龟在路边一招手，打的去了。

这说明了，要成功必须善于整合资源。

第六次，它们又回来操场上比赛。这回兔子跑得飞快，就到终点了，突然，兔子看到前面挂着一条横幅：谁是第一名，谁是龟儿子。兔子生气得不得了，不跑了。

这说明了，想成功要学会情绪管理。不忍小则乱大谋。

第七次，它们还是在操场上比赛。兔子跑着跑着，快到终点了，突然感觉尾巴被什么东西咬了一下，兔子尾巴一甩，竟将乌龟甩到前面来了。原来乌龟一直咬着兔子的尾巴奔跑，快到终点时，死命咬了兔子一口。

这说明了，要成功必须善于利用竞争对手的力量。成功需要朋友，更大的成功需要敌人。

龟兔赛跑的故事告诉我们，要成功必须具备7个条件：

1、非常勤奋。

2、选对方向。

3、避开陷阱。

4、发挥优势。

5、整合资源。

6、控制情绪。

7、利用对手。

【正文】

网站的定位

一、 范敏和沈南鹏的看法

既然方向早就确定了，人也找齐了，他们四位决定于1999年5月份开始运营这个网站。

说起来，大家可能有点不相信，他们当年创业的时候，条件非常简陋。在徐家汇教堂南侧气象大楼17层，他们只是租了半层楼面，一共才200平方米，并且和协成共用，范敏和梁建章连一张破办公桌都没有。

尽管是一个刚成立只有30多人的小公司，但是，他们对这个公司的期望值很高，看他们的职位就觉得搞笑了。董事长兼CFO：沈南鹏（他投入的资金最多）；CEO：梁建章；总裁：季琦；执行副总裁：范敏。真的是“麻雀虽小，五脏俱全”。

那下一步应该怎样定位自己的网站、如何规划自公司的未来呢?在季琦的办公室里，他们各抒己见。

范敏第一个先发言——

凭直觉，旅游业的市场应该比我们的想象中还大。1998年中国的旅游业规模就达2391亿元人民币，旅游已经是老百姓的第二大支出，甚至还高于汽车。这么大的市场，不说“啃鸡腿”，就算是吃“鸡杂”和喝“汤”，都已经撑死人了。

但是现在的情况是：旅游社很难满足旅游业日益增长的市场需求，同时，旅行社提供的服务也很不到位。所以，旅游资讯加电子商务是唯一的出路，也是我们的最明智选择。

沈南鹏接着发表自己的看法——

其实，中国的电子商务在1997年的夏天就诞生了。当时，有一个名叫做王峻涛的人在网上建立了一个软件销售实验站点“软件港”。后来，他们将公司的电子商务部拆分出来，成立珠穆朗玛峰电子商务网络服务公司（即8848）。8848成立之初，刚好碰到“72小时网络生存”实验，它的企业形象广告连续几天出现在中央电视台CCTV2的黄金时间段。于是，8848一炮走红，开始在中国电子商务市场上呼风唤雨。1999年，8848在网上卖创新公司的MP3。半年后，8848成为这款MP3所有代理商中的销售冠军，销量远远超过网下的传统代理商，这足以证明电子商务的前景不可估量。

说到将电子商务应用于旅游业，这并不是一个天才的创举，美国已经有许多这样的网络公司，其中几家企业也上市了。但是具体到中国的环境，究竟是做B2C还是B2B，是服务于接待旅游散客为主的旅行社，还是面向商旅出行日益频繁的企业，是把利润点着重放在弹性较弱的订票，还是偏重空间更宽泛的酒店订房，这还要靠我们慢慢摸索。

网络在中国的兴起已经十年了。想当年，张朝阳回国的时候，已经穷到没钱搭飞机，只好做破轮船回来了。但是，张朝阳凭着一个门户网站的创意，竟然忽悠到了风投的投资。这说明网络还是制造财富的沃土。但是，张朝阳、王志东等那个英雄造时势的时代已经过去了，激烈的竞争环境要求企业必须有一支强大的管理团队。我觉得我们的优势就是我们这个团队。即便是去上市，我们这样的组合不用包装，也能经得住投资人横挑鼻子竖挑眼睛的。

二、结果是梁建章说了算

梁建章也跟着发表自己的鸿篇大论——

既然大家都认可电子商务这种模式，那我们先看一看美国已经成功的三种模式：

第一类的代表是。它是一个竞价网站，用户在上面提出需求、价格和时间期限后，第一个回应的就是竞价成功者。比如：某旅游爱好者想去西雅图，然后指定一个价格，50美元/天，以及三星级酒店。然后，就自动在当地去寻找愿意接受这个价格的旅馆。找到旅馆后，无须客户确认，立即成交。

第二类的代表是。它是世界最大的独立旅游出版商，它提供世界各地的旅游指南和城市指南。上面有免费的自助旅游资讯，用户可以查阅到世界各地的信息。

第三类的代表是tr*和。前者是一个综合性旅游网站，它跟全世界几万个旅行社合作，顾客可以通过它的操作系统来买机票、订酒店、租车等；后者是全球最大的在线旅游网站，它的服务涵盖了出游所需要的一切，包括机票、酒店预定，租车等等。

根据中国的市场环境，这种竞价模式在中国是行不通的，谁复制过来，谁就是打手电筒捡粪——找死。第二、第三种模式，可以考虑将它移植过来。

那选第二种还是第三种模式呢？我认为，最好是选择第三种。理由是：现在人们接触互联网后就被这个东东吓坏了，发现互联网这个平台可以给自己提供几乎无限多的资讯。每一个人都沉醉在互联网的无限可能性之中，所以我们的网站应该给网民提供尽可能多的资讯，让用户在我们的网站上能够找到任何东西。况且目前所有的公司都在探索哪种商业模式就具有可能性。在一切还没明朗之前，只能让我们的网站尽可能地覆盖各种内容和应用，以免失去市场机会。

总之，我是这样认为的，先将网站定位为旅游门户，名字暂定为“游狐”（后来改为携程）。

本来该轮到季琦发言了，突然，梁建章话题一转，对季琦说：“网站的技术方面由我负责了。要不，你先把公司做起来。”

什么？四个人合伙开公司，先由季琦一个人将公司做起来，而其他三个人坐享其成！季琦会不会答应这个不合理的安排？请看下回分

解。

第一次融资（1）

一、季琦先开路

“好啊！先由我来开路，反正我一直都在‘海里’，没有什么可失去的。”季琦说：“总觉得我们是在进行一场接力比赛。我是第一棒，负责开拓市场；梁建章是第二棒，负责网站技术；范敏是第四棒，负责产品管理；沈南鹏是第四棒，负责上市融资。”

季琦很爽快，马上同意了这个建议。

这样一来，这个创业故事有点与众不同了。也就是开始运营网站时，他们四个人不是付出同等的时间和精力来孵化这个公司的。在创业前期，基本上是季琦一个人在扛着。而其他三位团队成员，只是利用工作之余的时间来跟季琦一起讨论，充当着兼职创业者的角色。

他们为什么不当场辞职，奋不顾身地投入到携程旅游网的创业中来呢?

其实，这也不怪他们，大家心里都很清楚：一家新创企业的成功是依赖很多条件的。假如有某一环节上的失误，马上就会导致一家企业彻底失败，这也是常人所说的“一着不慎，满盘皆输”。在互联网浪潮扑面而来之时，尽管他们的团队很优秀，每个人都有非凡的阅历，商业模式也不错，但是在一切还没明朗之前，谁敢保证这个创业一定会成功呢?

所以说，他们只能是摸着石头过河。

既然是小心试探，就必须考虑成本，他们必须选择一个创业成本最低的人来开路。不用说，这个恰当的人选就是季琦。

选择季琦是有很多好处的。季琦拥有他们三位同伴所缺乏的东西：在中国这个不太规范的市场里，他非常熟悉这个市场的游戏规则，很清楚怎样才能够生存下来，明白了创业必须因陋就简，篮子里有什么菜，就做什么饭。跟跨公司的“海龟”和国企的“鲸鱼”相比起

来，季琦这个“土鳖”，在涓涓细流的小溪里，更容易找到通往大海的河流。

尽管说季琦来开路成本最少。但是，一家公司刚成立，啥都要钱。正如季琦所说的那样：汽车刚刚启动时耗油很多。三个月不到，四个人最初投入的100万元（营业执照的注册资金上写着：200万元）已经花得差不多了，如果找不到风险投资，眼看着公司就要“挂”了。

这个问题早就在他们的意料之中，不然，当初梁建章和季琦组建团队的时候，就不会去拉沈南鹏过来入伙。

但是，事情不是像当初所想的那么容易。沈南鹏的特长在这个时候竟然发挥不出来。第一，是因为他以前跟风险投资的机构接触不多。第二，他以前都是运作大项目，一些大的投资银行根本看不上小企业生意

Chapter_2

。总之，沈南鹏那“巨轮级”的才能，被小企业的“港湾”搁浅了。

二、 初见风投人章苏阳

那怎么办？这个时候，季琦突然想起了一个人，他叫做章苏阳，是IDG的合伙人。

在这里，先简单介绍一下关于IDG这家公司的情况。现在，一提起中国的互联网，就不得不提到IDG，知道中国互联网的人，都会知道IDG，就好像华盛顿之于美国，拿破仑之于法国一样。不过，当我们回过头去，竟然发现，IDG的名声也是一点一点积累起来的。

IDG集团公司创建于1964年，总部设在美国波士顿。母公司是以数据处理见长，它在全世界90个国家和地区设有子公司和分公司，有1万多名高级研究专家和采编人员，每年发表九万余篇市场研究报告和技术发展预测报告，在世界信息产业界具有很强的舆论影响力。

第一次融资（2）

1981年，IDG集团公司董事长麦戈文创建了太平洋创业投资基金，专门面向亚洲国家，并以日本为主战场。1993年，IDG技术创业投资基金（简称IDGVC）成立，在中国上海，熊晓鸽是第一任总经理。

熊晓鸽是怎样认识麦戈文的呢？

当时的情况是这样的：1986年，熊晓鸽去美国波士顿大学攻读博士学位。1988年，熊晓鸽加盟全世界最大的专业出版公司Reed，并负责中文版《电子导报》的编辑工作。1991年8月，公司委派熊晓鸽去香港工作，而熊晓鸽认为，只有回到中国才能将刊物办好，但是，公司否定了他的方案。就在很苦恼的时候，熊晓鸽突然想起了在1988年秋天，于弗莱彻学院的一个晚宴上，他给荣毅仁先生当翻译时，认识的麦戈文先生。于是，他当即给麦戈文写了一封信。

麦戈文收到熊晓鸽的信后，当天晚上就通过电话邀请熊晓鸽加入IDG，并把聘书寄给了熊晓鸽。就这样，1991年11月，熊晓鸽正式到IGD上班。

刚开始的时候，熊晓鸽也是做电子杂志的。后来，熊晓鸽帮太平洋比特体育器材公司找到了一些海外订单，让这家公司赚钱了。这家公司刚好是麦戈文在中国投资的第一家公司。看到这种情况，麦戈文觉得中国风险投资这块业务也必须大力做起来，于是，上海太平洋技术创业投资公司成立了。

1999年，互联网热起来的时候，熊晓鸽把上海太平洋技术创业投资公司当成IDG内部的一个部门来做，采用合伙人制。所以，IDG在中国的合伙人也很多，包括章苏阳、周全等。

上海太平洋技术创业投资公司成立后，IDG在风险投资领域没什么名气，也没有什么经验。由于没有什么钱，IDG为了降低风险，只好选择小额投资，像撒胡椒面一样，只要是互联网项目就去投资。因为这个时候，互联网行业很热门。

另外，由于后期项目需要的资金很多，IDG投不起。所以，只能选择早期项目。由于早期项目，全是模糊投资，谁都看不准，早期项目只能看行业了。既然选择了行业，就意味着与行业共浮沉，对于刚冒出来的好行业，基本上一个也不放过，“家家都投入，户户均粘股”。这就是IDG的早期投资理念。

从1997年到1999年的两年时间里，IDG已经在中国互联网市场接连投下搜狐、当当书店、易趣、3721、百度在线等40多家网络公司。这些公司赚钱后，IDG也因此而名声大噪。不过，这些都是后话了，现在继续看关于季琦寻找风投的故事。

说起季琦认识章苏阳，是缘起于当年季琦想收购中化英华上海办事处这一想法。由于综合布线有预付款，如果再有人投一些钱进来，就可以买下公司了。于是，季琦找到了IDG的两位投资人，介绍了上海办事处的情况。章苏阳说：“如果这个公司真像你说的那么好，IDG

可以考虑投点钱进去。”听章苏阳这么说，季琦马上跑到北京去谈收购的事情。虽然最终没有成功，但是，通过这件事情，他就跟章苏阳熟悉了。

后来，IDG在南京投资的一家企业，名字叫做中美合资南京托普信息网络有限公司。没多久，这家公司出事了，总经理抱着保险柜跑掉了，公司面临倒闭。这家公司的主营业务也是系统集成，正是季琦熟悉的领域。于是章苏阳找来季琦，给他一个执行董事的头衔，希望他能将公司稳定。

第一次融资（3）

季琦花了一段时间，终于将公司从悬崖上拉了回来。公司稳定后，季琦就离开南京拓普了。

这件事情过去之后，由于没有业务的需要，季琦跟章苏阳也没有太多的联系了。但是，现在携程的钱花得差不多了，季琦心里想，必须去找章苏阳来谈一谈。

1999年9月下旬，章苏阳被约到了季琦的办公室。

一听说是互联网公司，章苏阳很感兴趣。

章苏阳笑着问：“你们现在也做互联网了？”

季琦也笑着回答：“是啊！满世界的人都在开互联网公司，为什么我们就不可以？”

“你们选择的是旅游网站？”

“是的。我们觉得这个行业最有前途。”

“能不能说一下具体的理由？”章苏阳继续问：

季琦很有信心地说：“我们已经讨论了大半年的时间了，并且是一个一个行业去分析的。我们也曾经考虑过网上书店、网上招聘、网上家装等等，但发现这些都会受到某些条件的限制，结果选择了网上旅游。”

“是你先提出了的吗？”

“不是！是我们的CEO梁建章提议的。因为他有一回跟宝贝女友旅行迷路了，半天走不到出路，于是，想到了要办旅游网站，既便利自己，也帮助别人。”

“呵呵！很有意思！那你们这个团队一共有几个人？”章苏阳笑着说。

“一共四位。另外的三位分别是甲骨文的中国区技术总监梁建章，他从小就是神童，对网络技术非常内行；德意志银行的沈南鹏，他是摩根建富的董事，拯救“小兵”外高桥那个项目就是他“操刀”的；还有上海大陆饭店的总经理范敏，他一直在旅游业工作。”季琦说。

季琦介绍的三个创业伙伴中，章苏阳已经认识两位。一次季琦请章苏阳吃饭时，梁建章也在场；一次几个从事投资的同行在静安宾馆吃饭的时候，坐中刚好有沈南鹏。

听完季琦的介绍，章苏阳说：“我先考虑一下吧！”说完，他就起身准备走了。

听到章苏阳说要回去考虑，季琦暗想IDG可能不愿意投资了。当时互联网最热门的是门户网站，新浪、搜狐、网易和中华网在纳斯达克上市后的表现刺激着所有互联网从业者和投资人，很多人都认为，这才是最佳选择。看好旅游网站前景的人并不多。

于是，季琦赶紧拉住章苏阳说：“苏阳，你在这个行业的人脉很广，能不能给我介绍几个风投人啊！”章苏阳说：“没问题！”一说完他就离开了，并且他一走，啥消息都没有了。

季琦心里想：这下完了，没戏了。他拼命催沈南鹏：“南鹏，你赶快去找人啊，不融资我们死定了，肯定死得很难看。”

沈南鹏依然没有融到资，但携程也没死，为什么？下回讲解。

三、 再约章苏阳

想不到三个星期后，章苏阳突然打来一个电话，说有两位IDG的同事想和携程的创始人见面。季琦非常高兴，差点从凳子上跳了起

来，忙问：“苏阳，怎么样？有戏吗？”章苏阳没有明确回答，只是说：“还不知道哦！先见面呗，最好是你团队一起过来。”

于是，季琦赶快拉来梁建章，与章苏阳相约在铜仁路一家家常菜餐馆的二楼包厢里见面。

章苏阳带来的两位同事，一位是IDG技术投资基金总裁周全，一位是IDG波士顿总部的技术专家。

让季琦和梁建章非常惊讶的是，这两位IDG的投资人没有问携程的商业模式和盈利模式，也没问风投常问的三个问题：你们在做什么，到底是干什么？团队有谁，你们怎么认识的？公司现在的现金情况怎么样？而是问一些让人莫名其妙的问题。

第一次融资（4）

周全说：“我想了解一下，你们创办携程的目的是什么？”

季琦说：“我们觉得互联网是一个很好的平台，它可以让个人的能力得到更好地发挥，利用互联网的力量可以让自己的产品方便更多的顾客。”

周全继续问：“再过10年，如果携程做得很大了，创业团队的这些人准备干什么？”

第二个问题让季琦和梁建章很难回答，因为当时他们根本没有考虑这么长远的事情。

看了一眼梁建章后，季琦说：“这个问题还没想过。大家都在做互联网，我们也做互联网。我觉得互联网能做大。”接着，季琦又跟IDG的投资人讲起在美国的故事，讲起在甲骨文总部第一次看到互联网的震撼，讲他回国后一直在寻找如何进入网络这个行业的切入点。

携程团队与IDG投资人的见面会，就在这些莫名其妙的问题中结束了。季琦他们离开后，章苏阳问：“兄弟们，这个团队怎么样？我的眼光还不错吧！”

波士顿的技术专家说：“他们的远期目标不是很明确，对旅游和网络这两者的结合不是很清晰，不过，他们这个团队确实是技能互补型

的。”

周全接着发表自己的看法：“目前互联网这么热，互联网公司是我们的主投行业，先投入一点吧！如果这个团队都没戏的话，那其他创业团队更不用说了。”

“他们四个人有点像一个机构。四个人有各自不同的背景，大齿轮小齿轮之间咬合得非常的好。对于抱着第一是投人，第二是投人，第三还是投人的理念的风险投资家来说，这个团队成员的背景很有吸引力，足够执掌他们将要操作的公司。” 章苏阳说：“好吧！先投一点，如果发展好的话，再追加资金。”

一个星期后，有结果了，IDG给携程公司的估价是200万美元，IDG答应投资50万美元，占携程20%的股份。

在这里值得提一提的是，携程写给IDG的仅10页的商业计划书，章苏阳根本没看完、也懒得去看就下决定了。

1999年10月，IDG投资的50万美元到账。拿到这笔钱后，四个创始人带领30多名员工大张旗鼓地将网站做了起来。

10月28日，梁建章将网站名字由原来的游狐改为携程。携程旅行网正式上线了，并在《上海微型计算机》周刊上刊登广告软文：

携程旅游网（）是专门为旅游者、旅行团体及旅游相关行业提供在线旅游服务、旅游产品介绍的旅游门户。它涵盖了全国各地的自然景观和人文景观，以及具有吸引力的旅游热线，包括旅行社、酒店、餐饮、娱乐、购物、交通等综合信息，提供网上预定（订票、订房、订团、订餐等）。推出旅游新闻、热点推荐、社区论坛、俱乐部等全方位的客户服务内容。进入就如同进入了动态的多媒体中国旅游大全。

随后，季琦在接受《互联网周刊》采访时，详细介绍了携程旅游网的定位和发展思路。

携程旅游网的定位就是：旅游资讯加上旅游电子商务。携程旅游网提供的是一种基于互联网的自助旅游，强调“站、社、区、部”四个

方面。

站：一方面要立足国内，成为中国人的旅游网站，另一方面还要吸引大量的国外游客来华，成为中国的旅游网站。将采用全方位立体型的经营方式，与各综合或专业旅游网站、旅行社、酒店、宾馆及各种服务于旅游的行业展开广泛的合作交流。

第一次融资（5）

社：同时还是一个大型的电子商务网站，即虚拟的网上旅行社，可以在网上提供包括吃、住、行、游、购、娱六个方面的全方位产品。网民可以在网上直接选择预定1000余家宾馆的客房，800多条旅游线路和30多家旅行社的服务，还可在网上直接预定机票。

区：在的网上社区里，游客可以共享彼此所了解的旅游信息，交流旅程中的种种酸甜苦辣，对各个景点、宾馆发表自己的看法，更可以在网上唤友同游，其目的就在于让旅游成为自己真正喜欢的事情，让志趣相投的人聚集在一起来。

部：携程网友俱乐部将成为旅游爱好者的沙龙和旅游发烧友的寄居处，俱乐部将连续不断地推出各项活动，领导旅游时尚。

四、路演失败了

为什么接受记者采访的是季琦呢？因为IDG投进50万美元后，不但改变了携程团队的股份比例，还改变了携程公司的组织架构，还没当几天CEO的梁建章竟被季琦换掉了。原来章苏阳信任的是季琦，梁建章只好改任COO。

季琦上任后，在当初旅游资讯加旅游电子商务的思路指导下，一方面，将网站弄得像百科全书一样。另一方面，还像他早年创办的公司一样，尝试做各种各样的业务，啥都卖。包括各种门票，飞机票、宾馆客房预定、旅行社的团队票等。

1999年－2000年，全球互联网热潮已经达到了顶点，这段时间内，世界上到底开了多少家互联网公司？谁都不知道。毫不夸张地说，那个时候的互联网公司比河边的小蝌蚪还多。就拿旅游网站来

说，已经多得让人犯晕了，有携程、艺龙、中青在线、城市旅游网、绿色通道旅游网……

尽管旅游网站开了N多，但是，这些网站的商业模式基本上差不多，都是旅游资讯加旅游电子商务。

既然大家的定位都是一样了，那怎样才知道自己的网站开办得很成功呢？有没有衡量的指标？有！在这个时候，衡量互联网公司的唯一指标就是点击率。

所以，为了得到可观的点击率，互联网公司开始进行“烧钱”比赛，毫不吝啬地投放广告。

携程也不例外，在点击率上下功夫，也在广告上“烧钱”。很快，携程又没钱了。

在1999年的互联网热潮之中，IDG投入携程的50万美元只是一阵“毛毛雨”，携程不得不开始琢磨，怎样去寻找第二笔资金。

恰好，这时易趣到香港路演，这让携程的四位创始人大受启发：为什么不去路演呢？于是，他们也做了一份商业计划书，大致介绍了携程的商业模式、发展前景和目前进行到何种程度。沈南鹏列出了一个香港所有风投公司的名单，四个人到了香港，准备按图索骥，一个一个去跑。

但遗憾的是，这次香港之行，携程四位创始人非常失败，失败得有点“莫斯科不相信眼泪”。

季琦还依稀记得当时跟一位香港投资人的对话：

“你们是什么公司？”

“我们是旅游网站公司。”

“你知道现在很多旅游公司都在推行零团费旅游吗？”

“零团费？什么意思？”

“什么意思？我告诉你，旅行社都很难混下去了，何况你们的网站。年轻人，还是趁早改行玩别的吧！”

总之，香港的风险投资家觉得大陆旅游市场虽然很大，但是非常分散，早已做烂了；另外相比门户和电子商务，旅游也不是一个时髦的概念。

如果说香港之行还有什么收获的话，那仅是提高了携程的知名度，至少那些风险投资公司已经知道有一家名叫携程的网络公司，在做旅游网站。

但是，这个时候最缺的是钱啊！就像玩游戏一样，无论你的级别是多高，如果来不及补气和补血，你还是“挂”了。

携程是否能融到第二笔投资，请听下回分解。

第二次融资（1）

一、 二次融资成功

香港路演失败了，下一步该怎么办呢？季琦独自一个人在办公室里闷抽烟。

就在季琦为融资事情弄得焦头烂额的时候，章苏阳突然出现了。

章苏阳这时刚刚从北京回来，几天前，他在北京投资了另外一家旅游网站。

为什么同时投两家性质一样的公司呢？因为在1999年末到2000年初的时候，谁都看不准哪家互联网公司会做起来，哪家互联网公司会死掉。风险投资只好在互联网的每一种商业模式中，选择几家最有前途的公司投资，这样既不失去机会，又能规避风险。

“什么？你在北京又投了一家旅游网站？”季琦有点不高兴地问。

“是的。这两年内，IDG在中国投资的互联网公司已经接近40家，性质一样的公司为数也不少。不过，我们首轮投入的资金都不是很多。”章苏阳说。

“那你对我们携程还有信心吗？”季琦盯着章苏阳的眼睛问。

“肯定有啦，这还用问嘛！不过，目前全国旅游网站将近有10家了，携程现在的工作，就是要锻造自己的核心竞争力，让其他企业在

整体上很难跟你们竞争。就像柳传志所说的，洒一层土，夯实，再洒一层土，再夯实。”章苏阳说。

“切！现在携程一分钱都没有了，眼看着就要‘挂’了，当务之急的是融资，其他的话题都是废话。如果你真的对携程很有信心的话，赶快给我介绍新的投资人。”季琦有点烦了。

沉默了一阵子后，章苏阳说：“这样吧！我介绍一个非常有名气的投资人给你认识，能不能搞定他，就靠你了！”

“谁？哪家风投公司？”季琦的眼睛发亮了。

“软银。软银中国的代表是石明春，他在投资界已经很有名气了。”

软银？季琦对这家公司似乎没有很深的印象，但他相信章苏阳的话，这应该是一家很不错的公司。

其实，这时候，很多人都对软银非常陌生。因为软银开始是做实业的，后来才转到投资行业来了。

这家公司的老板是一位传奇人物，名字叫做孙正义。在这里，很有必要来介绍一下关于他的成长过程和投资理念，以便更好地理解为什么软银会跟携程结下不解之缘。

1957年8月，孙正义出生于日本左贺县的一个中产阶级家庭，1975年9月，他去美国留学，并在加州大学伯克利分校攻读经济专业。

在美国呆了一年后，孙正义突然发现：在美国这个地方，不想花太多的时间又能赚大钱就是申请并销售专利。他左思右想，通过快速组合法，果然从“发音设备”、“词典”、“显示屏”这三者的组合中发现了电子词典。于是，他立即组织专家研制。这个产品经研制成功并上市后，孙正义赚到了人生的第一桶金。

1980年3月，孙正义大学毕业后，他放弃了美国的高新待遇，决定回国创业。经过一年多的调查，按照25项标准对40种项目进行科学的评估后，他决定做软件分销。1981年9月，24岁的孙正义成立了软银公司，注册资金为1000万日元。

公司开张那天，他站在水果箱子上对他新招的两位雇员宣布：软银的发展目标是“几兆亿日元，几万人规模”，这两位员工一听此话，都觉得很不靠谱，老板肯定是疯了，于是，两人当场辞职。

但是，1992年后，孙正义得到了思科系统的日本代理权。当年年底，软银就控制了日本软件销售渠道70%的市场，孙正义的事业开始蒸蒸日上。

第二次融资（2）

1994年7月，软银成功上市，融资亿美元，孙正义成为10亿美元的富豪，年仅37岁。

也就是这一年，孙正义决定转型，进军投资行业。1995年11月，孙正义向仅有几个人雅虎投资200万美元，这一创举连公司创始人杨致远都觉得不可思议，他怀疑孙正义是不是疯了。但是，更让杨致远想不到的是，孙正义还继续追加投资。当雅虎上市后，孙正义套现了5%的股票，获得亿美元后，仍是雅虎的最大股东。这时，杨致远不得不佩服孙正义了，他说：“孙正义是一个能前瞻15到20年的人物。”

美国首战告捷后，孙正义准备挥师杀入中国市场。这时，他在伯克利大学的校友陆弘亮找他来了。因为陆弘亮和吴鹰等5人成立UT斯达康公司后，面临资金瓶颈而需要引进风险基金。当吴鹰在30分钟的演讲中把公司今后的发展策略及目标阐述完之后，孙正义马上被吴鹰那雄伟的事业心吸引住了，他当场对UT斯达康投资了3000万美金，占30%的股份。后来，UT斯达康的发展果然让孙正义获得高倍的回报。于是，孙正义决定成立专门的投资公司。

软银在中国市场上的第一个风险投资基金是软库中华基金管理公司，1999年7月，在香港注册成立，基金规模为5000万美元，石明春就是软库中华的中国代表。

相比起IDG，软库中华的投资风格很不一样。软库中华基金喜欢和与IDG合作，先由IDG做第一轮种子期投资，稍晚时软库中华再进入。石明春的投资理念是：“做风投投资就像打狼，人越多，胆子越

壮。”在他的支持下，软库中华先后投资了新浪、网易、8848、当当网上书店等多家互联网公司，石明春同样对互联网公司情有独钟。

由于IDG跟软库中华有如此的合作关系，所以，章苏阳离开季琦的办公室后，第一时间给石明春拨打了电话，同时告诉他，携程是一家很不错的公司。

过后不久，携程的办公室里果然出现了石明春的身影。

同IDG的投资人一样，他先同携程的创始人海阔天空地闲聊，询问几位创始人是哪个地方的人？喜欢干什么？有什么爱好?

石明春发现，这四个人性格相差很远。季琦和沈南鹏特别会说，梁建章话不多，但是见解独特，范敏谈话时很有亲和力。

户口调查工作结束之后，石明春开始进入正题。

“能不能用简单的几句话描述一下你公司的商业模式，发展空间？” 石明春微笑着说。

“我们所提供的这么一个产品。第一，美国有非常好的成功例子；第二，中国没有这样的服务；第三，随着中国市场的发展，中国经济的发展，人们会有这样的需求。”梁建章回答。

梁建章的回答让石明春非常满意，于是，软银的投资决策非常迅速。1999年年底，石明春不但自己决定投资，还拉来上海实业、美国兰花基金和香港晨兴集团，以及IDG一共5家投资公司，一起投资450万美元，占了携程29%的股权。

事后，石明春在谈到软银对携程的投资时说：“我们当初选择携程，一是因为这个行业比较适合上网，这种模式非常清晰，非常简单，每个人都看得懂，每个人都会觉得这个东西是自己需要的一种服务。其次，就是这个公司的团队也不错。应该说这是综合选择的结果。携程其实不是最早的，但是他做事情最快。这一点跟它的定位和团队都很有关系。携程有技术、有品牌，它的价值在以后会显现出来。”

第二次融资（3）

二、 烧钱比赛开始

2000年3月下旬，第二轮融资到账。看到一下子又有了450万美元，梁建章、沈南鹏、范敏他们三位连夜写了辞职报告，打好铺盖，义无反顾地投入到了携程的经营中来。

风投投进了这么多钱，他们希望携程做些什么呢?

章苏阳说：“季琦，这回有钱了，没话说了吧！我告诉你，目前的现状是，所有的中国互联网公司都有上市的可能。你们赶快把这个点击率或者用户量做大，不要太在乎什么利润。我们不会去考虑做长线的，我们的目的是上市。只要能上市了，咱们会在一夜之间变成亿万富翁的。”

“如果上不了市呢？”季琦笑着说。

“上不了市，被人家并购了也行呗！”章苏阳接着说：“别想那么多了，快点打广告吧。”

确确实实，在这个时候，不是章苏阳这么认为，所有互联网从业人员的思路都是这样的：打广告、提高访问量、上市、套现。

也真奇怪，就是没有人去想如何通过互联网赚钱。互联网公司的CEO们似乎并不担心这一点，他们相信，时间会改变一切，赚钱方法总会找得到，先打广告再说。

这样可好，互联网公司为了推广自己的网站，都不拿美金、人民币当钱了。花钱就像过清明节时烧冥币那样痛快。用季琦的话来说是这样的：“当时有个感觉：一个集市里全是吵闹的声音。你不叫，别人就会盖过你。”

烧钱是必要的，但是，必须懂得怎样烧。

携程团队认为，“天上打广告，地上铺渠道，弯腰捡钞票，老板哈哈笑”的年代已经过去了。广告投放的方针应该改为：不打广告等死，乱打广告找死，会打广告才赚死。

啥样才算会打广告？就是花小钱干大事。所以，携程团队对成本控制很严，他们将市场推广费用控制在公司财务费用的30%以内。

为了能很好地控制成本。携程的广告投放就不采取什么乱枪打鸟、地毯式轰炸的方式了。携程不做路牌广告、不做车身广告、甚至连地铁广告都不做。

携程将目标受众定位在经常坐飞机的商务旅客和高端游客，他们决定围绕着飞机乘客做文章。所以，携程在全国的几个大型机场，立了几个大灯箱，每个灯箱广告的费用是每年100多万。

机场灯箱立好后，携程打算再做些其他的推广。

2000年4月，携程决定与民航总局合作，举行国内民航界首次空姐大赛—上海国际航空小姐世纪风采大赛。网上独家直播权归携程所有。

携程投入了很大的人力、财力去筹办这个活动。大赛的主题是“世界民航百年历史，空中小姐世纪风采”。携程在网上为网友提供一个完全虚拟的社区，让网友直接目睹航空小姐的风采，获知航空小姐的个人资料。同时，携程旅游网还专门设立了“最受观众喜爱奖”，由网友在网上直接投票产生。所有参加活动的网友都会得到携程的礼物，有机会获得联想MP3。

很遗憾，携程的这次公共活动银子花了不少，但效果很一般，这让季琦很烦闷。

就在携程团队一筹莫展的时候，投资人又出现在他们的面前了。

“章苏阳、石明春，你们都来了？”季琦说。

“季总，做推广已经花了多少钱了？”石明春问：

“每月两三百万，几个月下来，已经花了一千多万元了。但是，效果好像不咋的！”

“才一千多万？你们烧得也太慢了吧！赶快加大速度。市场有时就像烧水，猛火水才会将水烧开；如果微火慢慢烧，结果是干柴没了，水也没烧开。”石明春说。

第二次融资（4）

“季总，石明春说得对。我们从没要求过，携程这个团队必须要成功。如果你们尽力了，没有成功，我们也算了。我们的意思是，你们不必太保守，为了能抓住机会，你们必须大胆花钱，这钱又不是你自己的，怕啥？”章苏阳接着说。

但是，在市场中的携程团队心里最清楚，这个钱投下去绝对是赔本赚吆喝，没有实际意义的。

那携程团队会不会听取投资人的建议呢？请往下看！

三、但是还没赚钱

风投的建议表面上看去确实很漂亮，花我的钱打你的广告，你还犹豫啥。但是，季琦不是这样认为的。他心里想：风投公司每投资十家企业，只要有一家赚钱就不会亏了，他们有足够的理由去赌。但创业者就不一样，一旦失败了，那就是“辛辛苦苦好几年，一下回到解放前”，想翻身，可能下辈子都没有机会了。

相比于一些没有运营过企业的互联网创业者，季琦的心里最清楚：一个公司如果总是不赚钱，总是要依靠投资生存，不是个办法。在互联网激情之火将人们烧得找不到北的时候，季琦仍然保留一丝清醒：“企业不赚钱，等于犯罪。”

基于这个非常现实的想法，携程一直在寻找一种最可能赚钱的业务，在酒店预定、卖门票、卖旅游团，订机票等业务中，到底是哪一个是最赚钱的呢？

2000年1月9日，携程参加了《中国经营报》主办的“旅游产业与网络经济研讨会后，季琦似乎领悟了什么。

参加这次研讨会的有携程旅游网、青旅在线、中国旅游资讯网、再见城市旅游网、绿色通道旅游网以及神舟集团等公司。主题是旅游网站有没有对传统行业有没有冲击？

会议上，神舟集团总经理朱永德说：我个人认为，目前人民的生活水平还没达到网络经济所需要的水平，互联网对传统行业的冲击不大。我们也曾经跟一些网站合作过，效果不是很理想。不过，网络确

实对我们很有帮助，通过网络可以了解行程，了解旅游产品，让交流更加直接、让服务意识增强。

中旅银建旅游网副总经理龙远照接着说：我认为，网络对传统旅行社还是有影响的，首先受到冲击的是订房和订票业务。这两项服务过去给我们旅行社带来了不少收入，可现在随着信息流通的加快，我们这两块都没得做了。至于互联网会不会将传统旅行社吃掉？我的观点是：互联网只能起到促销作用，真正的旅游还要靠旅行社来实现，否则，谁给他车，谁给他导游，内急了，谁带他上厕所？

再见城市旅游网总经理吴刚也发表自己的意见：对于旅游新产品来说，互联网有优势，我们通常的做法是通过网友调查，量身订做他们喜欢的产品。比如，我们前几天的那个澳洲游，我们没做任何广告，只通过发E-mail，很快就组成了团。这一点，传统旅行社是很难做得到的，仅宣传成本就让他们受不了了。同时，值得一提的是新产品的毛利率非常高。

华山论剑结束了，同行的思想碰撞能否给季琦带来灵感？携程能否摸索到最赚钱的业务？请听第三章《转型并购》。

【小结】

本章涉及到三个问题：

一、团队是如何渡过动荡期

俗话说得好：因未知而结合，因了解而分手。当团队向前发展（见图2-1），进入动荡期时，队员相互发现对方不是当初想象中的那么完美无缺后，肯定会因为观点不同而发生冲突。

第二次融资（5）

这个问题很头疼，不是携程，几乎所有的团队都碰过。

为了让创业团队的队员继续合作下去，以免出现散伙的下场，那么在这个时候，团队领导应该采用何种措施呢？

图2-1

教科书上有很多方法，比如：安抚人心、鼓励队员参与决策、建立工作规范等等。但是，携程团队没有采用这些听起来非常有道理的方法，携程团队处于动荡期为何不散伙，靠的竟然是队员无私的奉献精神。

不是吗？当时三人合伙开公司时，沈南鹏出资60万元，才占40%的股份，而季琦和梁建章各出资20万元，可以各占20%的股份。不是吗？公司开始运行时候，只有季琦一个人在做事，公司进入正轨后，其他的三个创业伙伴才全身投到携程的经营中来。

有个哥们，准备找身边最好的朋友一起合伙开房地产中介公司。当他的朋友看完商业计划书后，说："合伙开就不必要了，如果你缺钱的话，我可以先借给你。"这个哥们很不解，将商业计划书公布在一个商业QQ群上，问大家到底是哪里出现了问题？

有网友回答："商业计划书写得很详细，格式完全没问题。只不过，你对利益的分配强调得过多了。"

哥们解释："就是因为是自己最好的朋友，我才这么做啊！如果不事先说清楚了，以后出现纠纷怎么办？"

这个哥们当然没有体会到他朋友看完商业计划书后的感受：刚开始就这样斤斤计较了，以后不是更离谱？

这个哥们至今还没理解关于射雁那个故事的真正含义：到底是先将大雁射下来，再考虑采用何种方案来分配这只大雁；还是先确定了分配方案，再去射大雁。

想法决定活法，态度决定高度，眼界决定境界，格局决定结局。当时，季琦和沈南鹏的想法应该是这样的：先将市场做起来再说，不愁分不到钱。

二、市场机会的发现

1、根据供给和需求的明确程度，市场机会可分为三种（见图2-2）：识别型、发现型、创造型。

（1）识别型：指供给和需求都很明显，只是需要创业者去确认。

（2）发现型：指供给和需求只有一方明显，另一方有待创业者去发掘。

（3）创造型：指供给和需求都不明显，需要创业者利用一些经济手段去创造。

图2-2

为了能更好地将这三种市场机会阐述得明白了当，下面先看一个小故事，故事的名字叫做《把鞋子卖给南太平洋人》。

据说，五十年代初，美国鞋厂为了开拓南太平洋市场，有三家厂商各派了一名业务员到那些小岛上考察。

这三位业务员先后到了那里后，惊呆了：这个鬼地方，竟然没有一个人穿鞋子！

第一位业务员感到非常的绝望，心里想，都没人穿鞋子，卖给谁？他当即给公司老板发一份电报："这里的人都不穿鞋子，我明天搭第一班飞机回去。"

但是，第二位业务员却完全相反。他看到这种情况后，大喜过望，哈哈！这回肯定发财了，你看，竟然还没有一个人穿鞋子，这里绝对是个处女市场。他立刻给上司发了一份电报："老板：这些岛上还没有人穿鞋子，我决定在这里混了。"

那第三位业务员的看法如何呢？这位卖鞋子的业务员更神！他不但意识到这里是一个空白市场，还发现了另一个市场：太平洋这些岛上的椰子竟然没人要。他心里想，我何不先把一些椰子拉出去，卖掉后，再将鞋子运进来？

于是，三个业务员就有了三种不同的命运：

第二次融资（6）

第一个业务员被解雇了，他改行了，不从事销售了；第二个业务员变成了市场部经理；第三个业务员后来当了老板。

为什么同样的一次机会，三个业务员看到三种不同数目的市场呢？

因为第一个业务员使用的是确认手段，没有识别到市场；第二个业务员使用的是发掘手段，发现了一个市场；第三个业务员使用的是综合手段，既发现了一个市场又创造了一个市场。

所以，这个世界上，缺少的不是机会，缺少的是将机会转化为市场的意识。

想当年，季琦和他同学在甲骨文公司里，用杨致远刚刚开发的Yahoo搜索工具，找到《蒙娜丽莎》后，季琦一下子惊呆了，想不到通过互联网，可以找到任何自己想要的东西。他马上意识到，互联网会更变人们的生活方式，互联网能改变现在的商业模式。

季琦回国后，一直寻找着进入互联网市场的切入点，他想通过互联网这个平台去整合传统产业，发掘出一个市场。

但是，发现机会并不意味着创业成功，因为机会还需要开发。

2、根据市场机会开发的先后顺序，可分为三步：发现、抓住、转化。

在这三个步骤中，最重要的是前面两步。

陈天桥曾经说过："机会就像一个快速旋转的转门，当空档转到你面前的时候，你必须毫不犹豫地钻进去。"他的意思是：一旦发现机会就赶快抓住。

江南春也有这样的话："当时不只是我一个人认为，在电梯门口装个液晶显示器播放广告，是一个很好的创举。但是，我是第一个将想法变成实际行动的人。"江南春的意思是：要抓住别人看清楚还没行动的机会。

为了说明抓住别人看清楚还没行动的机会的重要性，下面再看一下《抓住牛尾巴》的故事：

有一个年轻人，无可救药地爱上了一位农场主的漂亮女儿，某天他决定登门去求婚。

农场主对前来求婚的年轻人说："追我女儿的优秀男孩非常多，如果想要我把宝贝女儿嫁给你，你现在必须做一件事。我想看看你是否

有非凡的勇气和足够的智慧。”

年轻人忙问：“伯父，那您要我做什么呢？”

“这边来。”农场主把年轻人带到一个牛圈旁边，说道：“等会儿，我从里面依次放出三头凶猛的公牛，你只要抓住了任何一头公牛的尾巴就代表大功告成了。”

年轻人迟疑一下，还是答应了。他既害怕凶猛的公牛，又希望有奇迹发生。

第一只公牛放出来了，那是一只非常凶猛的小公牛，它咆哮着冲了出来，速度奇快。年轻人还在犹豫之中，它已经冲过去了。年轻人想，等下一个吧，如果运气好，它可能不会这么凶猛。

第二只公牛放出来了，年轻人看到的是一只非常高大和强壮的公牛，它冲出栅栏的一刹那显示出无比力量和愤怒，年轻人心里颤了一下，连走上去的勇气都没有了。他想，我不会那么倒霉吧，等下一只吧，无论下一只怎么样，一定冲上去抓住牛尾巴。

当第三只公牛放出来的时候，年轻人看到的是一只瘦弱的几乎跑不动的老公牛。哈哈！终于等到了。他高兴死了，赶快冲上去，往牛屁股上猛抓。突然，他惊呆了，原来这头公牛竟然没有尾巴。

其实，在市场上，很多机会何曾不是这样的。

当机会不明显的时候，你持观望状态；当机会很明显的时候，你发现市场竞争已经非常激烈了；当你下定决心冲入这个市场的时候，这个机会已经变成假机会了。

第二次融资（7）

从1999年到2000年这段时间里，门户网站非常火，而携程团队偏偏对旅游网站情有独钟，他们对市场真的很有洞察力吗？

其实，他们当时也是抱着石头过河，心中没数。梁建章只是知道美国早就有了这样的网站，并且做得很好。但是，这种模式移植到中国来，能否存活？谁都不知道。

携程做得最对的一点是，先抓住这个机会再说。

三、怎样跟风投谈融资

创业的三个要素是：人、钱、项目。如果团队有了，项目有了，接下来的就是融资。常规融资有四条途径：股东、银行、风投、上市。启动资金基本上是股东自掏腰包，以后，要么是银行贷款，要么是风投的投资，上市是公司步入正轨后的融资方式了。

这四种融资方式中，股东的自筹资金可能不是很多，银行贷款还需要质押，上市还很遥远。所以，风投这种融资方式是中小企业融资的最佳选择。

很多人认为，要得到风投的青睐，必须学会写有吸引力的商业计划书。如何写好商业计划书呢？有四个要求：清楚明了（clarity）、简洁精炼（brevity）、条理分明（logic）、数字说话（figures）。只有达到这样的要求，才有说服风投的可能。曾有创业者感言：想得到风投的投资就像去追一个过离了婚的女人一样，太难了。

可是，对于风投来说，他们是这样想的吗？纵观很多风投的投资对象，竟然发现，风投最看重的还是创业团队，其次才是项目。郭凡生在《赢在中国》这个栏目中，曾经对某创业团队说：你们缺少的不是钱，而是有钱人对你的信任。

所以，他们认为，最危险的是人，不是项目。他们很注重跟创业团队沟通，了解创业团队成员各自的想法。

那风投会问创业者一些什么问题呢？

一、常规模式 风投一般会问创业者三个问题：

1、你们在干啥？

回答这个问题时要遵守KISS原则（Keep It Simple & Stupid），意思是要越简单越好。因为风投通常认为越简单的模式越容易成功。

2、创业团队有谁？怎么认识的？

这个问题里，创业者需要回答的是核心团队的人数，并且告诉他你们是怎么认识的。最好是自我介绍，不要让CEO一一介绍。

3、公司现在的现金情况怎么样？

风投问这个问题的真正目的体现在如下三点：

第一，风投想知道运营的大概情况，还有多少现金？还能支撑多久？如果你告诉风投只能支撑十天，那就不要找风投谈了。

第二，是现金的掌握。如果问这个问题都答不出来，风投会觉得很不可思议，你是公司的CEO，你都不知道公司现在还有多少钱？

第三，现金流的控制。你对现金要有需求，不能说一点都不缺钱，那也不大现实。可以这么说，我公司的现有业务，可以使现金保持良性的状态。我不扩张，这个钱可以保持到明年。

二、特殊模式 不按照常理出牌的问题：

IDG问携程的几个问题：

1、创办携程的目的是什么？

2、再过10年，如果携程做得很大了，创业团队的这些人准备干什么？

问第一个问题的目的是了解这个团队什么要创业；问第二个问题的目的是想了解团队核心成员各自的想法，准备做多大的事业。

软银问携程的几个问题：

1、你是哪个地方的人？

2、喜欢干什么？

3、有什么爱好？

这几个问题很简单，但非常有用。面谈的时候，想得到全面的信息，最好是问开放性的问题，在此不再一一赘述。

第二次融资（8）

总之，风投之所以这么严格地考察创业团队，是因为他们不直接参与公司的经营，无法掌控其所投资的公司。唯一是选对人，才能成大事。

在1999年到2000年初的这两年时间里，有无数资金涌入这个行业，有无数互联网企业一夜之间诞生，也有很多互联网公司在一夜之间死去。

但是，本案例中，携程团队没有让风险投资家们失望，他们在这场“互联网泡沫”中的表现非常精彩。下面，让我们一起来看第三章《转型收购》。

【应用】

一、能不能进入仙人掌饮料市场?

2009年1月19日下午，以前的一位同事张超，从海南飞到深圳，说找我商量一件事情。

晚上8时，我们在华强北上岛咖啡厅里见面了。

“张超，6年没有见面了，现在应该混得很不错了吧？”我直接说：

“嘿嘿！老领导，实话实说，混得一般般。我目前跟几位朋友在海南开了一个饮料厂，专门生产瓶装仙人掌饮料。”

“仙人掌饮料？这个可是新产品哦！”我有点惊讶。

“是的，我想走别人不敢走的路。你也知道，矿泉水市场有乐百氏、农夫山泉；茶饮料市场有统一、康师傅；碳酸水饮料有可口可乐、百事可乐；凉茶饮料市场有王老吉、广东凉茶；功能饮料有红牛、力保健……就是仙人掌饮料这个市场，暂时还没有知名的品牌。”

“想法很不错，但是，我很想知道你们的产品定位在哪块？也就是对于顾客来说，这个产品的诉求点是什么？”

“产品很好啊，口感独特，味道清香，有美容，健胃，清炎，降血糖，降血脂等保健功能。如果推广到位，，这个产品绝对有广阔的市场前景。”

“对啊！我说的也是市场推广的这个问题：消费者为什么要喝这瓶饮料？你应该知道，这个是一个全新产品。目前市场上，虽然已有同类产品，但是，还没有哪家公司真正地把这个市场做起来。”我一本正经地说：

“所以，我就找你来了嘛！如果你愿意，请加入我们这个团队，由你来担任市场总监。”

“你们舍得烧钱做广告吗？”

“我们老大身家过亿，并且对这产品也很有信心。他是海南本地人，在海南承包了几千亩地种仙人掌。”

……

根据上面的谈话内容，你认为这个市场有没有前景？如果可有，那应该怎样去塑造这个产品的卖点？

（参考答案见附录二）

二、投入一亿元，应该占多少股份？

有位朋友，潮州人，在深圳拼搏了二十年后，终于将宾馆开到八家。目前的情况是：每家宾馆的投入大概在500万左右，七家已经盈利，每月有二三十万的样子，还有一家开业一年以来，一直在亏损状态，每月大约倒贴四五万。

看到这几年连锁酒店行业发展很快之后，这位朋友开始有想法了。他请管理顾问公司，帮他起一个统一的名字，并且花了15万弄了一本VI手册。

不久之后，有风投看上了，说愿意出资1亿人民币，占70%的股份。

问：这个股份比例合理吗？如果不合理，你认为应该是多少呢？

（参考答案见附录二）

转型收购

【语录】

商场感悟1-5则

首先你要行，要有人夸你行，夸你的人也要行，你还必须身体力行。

——读携程创业团队成员之间相互认可有感

不怕狼一样的对手，就怕猪一样的队友。

——选择团队伙伴一定要谨慎

你缺少的不是钱，缺少的是有钱人对你的信任。

——读携程团队第二次融资有感

努力不一定成功，不努力一定不成功；你可以选择放弃，但不能放弃选择。

——读季琦谈并购业务有感

无论你是狮子还是绵羊，你都必须奔跑；无论你是贫穷还是富贵，你都必须努力。

——读王胜利创业故事有感

【寓言】

蜂蝇逃生

这是一个让人大受启发的实验，实验的设计者是美国密执安大学著名的卡尔·韦克教授。

有一天，韦克教授来到了一个非常昏暗的大房间里。他先将里面唯一的一扇小窗打开，然后把六只蜜蜂和六只苍蝇各自装进一个窄口玻璃瓶中，接着将瓶子平放，让瓶底朝着窗户，看看它们是如何突破瓶颈，怎样从窄口玻璃瓶中逃跑出来。

按照常规思维判断，应该是蜜蜂先跑出来。可是，结果却让人大跌眼镜。

只见蜜蜂不停地在瓶底上猛撞，试图从那里寻找出路，一直到它们筋疲力尽而倒毙或饿死才最终罢休；而苍蝇却不一样，它在瓶内到处乱飞，在不到两分钟之内，竟然穿过另一端的瓶颈而跑掉了。

韦克教授有点不相信目前的事实，他决定再做几次实验，并且一次比一次认真观察。

多次实验后，韦克终于弄明白了：

蜜蜂对光亮非常喜爱，根据它们的经验，玻璃瓶的出口应该在光线最明亮的地方。尽管玻璃是一种超自然的神秘之物，但是在自然界中，它们从没遇到过这种突然不可穿透的大气层。他们觉得，如果没有穿过这种奇怪的障碍是无法接受和不可理解的。所以，它们不停地

重复着这种合乎逻辑的行动。也就是由于这种坚定不移的信念，导致了蜜蜂走向灭亡。

而那些苍蝇好象很不在乎事物的逻辑。它们不视光亮的存在，四下乱飞，结果歪打正着，它们经过多次不断尝试之后，终于发现那个正中下怀的出口，在经验者消亡的地方获得了自由和新生。

蜂蝇逃生的故事告诉我们：

1、以往的经验对于目前的新工作，可能是垫脚石，也可能是绊脚石。

2、面对变幻莫测的局面，必须学会坚持不懈、懂得迂回前进、不怕试错、敢于冒险。

3、不断尝试比经验和智力重要。

【正文】

网站趋势（1）

一、吃螃蟹者瀛海威

提起中国的互联网，有一个绕不过去的名字，叫做张树新。这个出生于辽宁抚顺，毕业于中国科技大学的女生，是互联网行业的第一个吃螃蟹者。1995年，当人们还不知道互联网和电子商务为何物的时候，她已经成立了自己的公司——瀛海威，并将公司的广告牌竖立在北京中关村路口，上面写着：中国人离信息高速公路还有多远？向北1500米。

作为国内第一家ISP（网络接入服务商）和ICP（网络内容服务商），瀛海威的发展可谓是步履维艰。

据张树新说，她去邮电部申请Internet时候，工作人员都蒙了，没有人知道它放在哪一类，也没有人知道如何去收费。

公司刚成立时，注册资金才700万元，后来，中兴发参股瀛海威，瀛海威的注册资本增加到8000万元。由于中兴发拥有公司的股份，中兴发总裁梁冶萍出任了瀛海威董事长，张树新改任公司CEO。

可能有人会问，这家新成立的公司是做什么的呢？张树新是这样说的，瀛海威提供一个网络平台、让终端用户在上面享受服务内容。

现在回想起来，这种商业模式在1995年似乎赚不到钱。那时候，瀛海威在全国有8个分公司，拥有5万用户。按照北京公司的经营状况，有2万用户就可以盈利的话，那么，瀛海威整体上还差11万用户。

更可怕的是，1997年6月，邮电投资70个亿的169全国多媒体通信网启动，瀛海威的处境更加岌岌可危。

基于这种状况，瀛海威的决策者不得不慎重考虑公司未来的发展方向了。张树新认为，面向大众的“百姓网”是瀛海威未来的发展方向；而梁冶萍却提出，瀛海威的业务应当转为专门向企业用户提供金融信息服务。

道不同，不相与谋。经多次协商，还无法达成共识后，由于资本拥有绝对的说话权，张树新被迫离开自己亲手创办的公司。

就这样，张树新彻底失败了，但是，张树新失败在哪里呢？

事后，张树新反思：我误入Internet行业，是万幸中的不幸。我在错误的时间进入一个正确的行业，结果还是错误的。我犯了三大错误：第一，没有背景行业资源；第二，资本结构不合理；第三，商业模式没有多种价值链设计。

但是，有一位跟张树新合作过的企业家不是这样认为的。他的评价是：瀛海威的发展有三大局限。首先，过于强大的宣传攻势给人一种错觉；第二，作为管理者，张树新象一位宏观战略上的韬略家，而难见其针对市场发展的管理策略。第三，由于瀛海威是互联网在中国发展的试验品，所以，张树新在瀛海威的结局是一种必然。

尽管众说纷纭，但有一点是肯定的。如果公司不赚钱，公司的CEO必须下课。这就是瀛海威给后来互联网创业者的启示。

二、 赚钱有两种模式

瀛海威失败了，并不意味着互联网失败了，张树新之所以出局，是因为她的商业模式有问题。下面来看一下人家是怎么赚钱的，欣赏

一下已经成功的商业模式。

第一家公司是雅虎。雅虎是由斯坦福大学的博士生杨致远和大卫?费罗创办的。

1995年5月5公司成立。

1995年8月卖出第一份广告，赚了几个破钱。

想不到，在1996年4月份，雅虎公司竟然在纳斯达克挂牌上市了。上市当天股价猛涨了154%，公司市值为8亿美元。

后来，伴随着席卷全球的互联网热潮，雅虎股价的增长更是不可思议。曾经有人计算过， 在1997年1月31日购买1千美元雅虎股票的话，在三年后的同一天，就变成万美元，年回报率高达380%。

网站趋势（2）

前面介绍的是雅虎的发展情况，现在来探讨它的商业模式。

雅虎创办之始，该网站的功能是提供网页目录和搜索引擎，后来扩展到全方位的内容了，牛鬼蛇神啥都有。包括新闻、聊天室、实时股票证券行情、财经金融信息、实时转播、电子邮件、公告板、网上账单支付及其它多种服务。

雅虎靠什么赚钱？说白了，一句话：结盟，找最好的结盟，结更多的盟，结更快的盟。雅虎除了四千余家广告商，一万余家进驻网上购物平台的网上上家外，还有一千多个战略合作伙伴。

这就是杨致远所发明的门户网站模式。狄姆·库高说，雅虎就是任何人想要跟任何事或任何其他人发生关系时，不得不去的唯一场所。

但是，雅虎并不是当年互联网唯一成功的模式，在美国，还有另一种玩法，那就是AOL模式。

2000年1月10日，世界最大的ISP AOL(美国在线公司) 和世界最大传媒集团时代华纳公司宣布，两公司将合并组建一个庞大的互联网和传媒集团——AOL-时代华纳公司。

这是有史以来最大的一起并购案，交易总额高达1840亿美元。两公司合并后，将成为世界第七大公司，年营业额高达300亿美元，市值

总额高达2860亿美元。消息公布后，时代华纳公司的股票，当日从75美元飚升到95美元，第二天，又涨到102美元。

合并后，时代华纳的股票是涨了。但是，人们会纳闷：作为是一家具有70年历史的老牌媒体集团，拥有CNN、卡通电视台、华纳兄弟电影公司、《人物》杂志、《财富》杂志、《娱乐周刊》等著名报刊的公司，目前市值为830亿美元,是传统媒体中独一无二的老大。竟然心甘情愿地让仅有十多年历史的AOL吞并。

时代华纳的发言人在并购后出来解释:

很早就知道Internet对传统媒体的冲击，时代华纳也试图进军网络，遗憾的是不成功。AOL发展虽然不过十年，但是仅1999年第二财季，它的盈利就已经是时代华纳的四倍多，而AOL的员工只有一万多；时代华纳的员工却有六万多，传统媒体的劣势暴露无遗。

同时，AOL曾经表示,并购旨在取得时代华纳的有线电视网、庞大的用户资料库、电视、报纸等资产的使用权。AOL不只满足于当现在最大的ISP，而是要抢着开拓未来的网络世界。也就是说，要整个现实生活搬上网，网络内容不再只是文字与图表，而是声光、视讯一起来。

总之，此次并购,让AOL变成了一个无与伦比的新媒体巨无霸。虽然AOL不再算“纯种”的网络公司，无法再像一般的网络公司那样股价巨幅攀升，但这次并购给AOL充满风险的互联网业务注入了稳定因素。

华尔街的分析家们普遍认为：AOL-时代华纳公司创造的是一种新模式，体现了传统与创新的完美结合。

三、新浪是其中一种

市场中缺乏的是创新能力，却从来不缺少复制手段。

很快，大西洋那边的门户模式被移植到了中国。

1997年，王志东成立了新浪网，张朝阳成立了搜狐，丁磊也创办了网易公司。

新成立的这三家公司，值得大书特书的是新浪（前身是四通利方）。这家公司的成长见证了互联网泡沫的吹大和破灭。

1997年10月，美国华登等三家风险投资企业对四通利方投资650万美元，中国第一个门户网站成立，该公司创始人王志东被成为“中国网络大王”。

尽管王志东解释：自己被成为“网络大王”，不过是碰巧姓王而已。但是，王志东确确实实是国内IT界引入风险投资的第一人。

四通利方成立后，它的发展很戏剧化。

1998年9月，华渊中国区总经理给王志东打电话，说他的老板姜丰年想跟四通利方谈合并。本来华渊是要收购对方的，华渊的资产是四通利方的两倍。想不到见面后，双方的资产比例倒过来，变成2：1，四通利方并购了华渊。事后王志东神秘地说，因为我给了对方一个炸弹。

合并后，新公司命名为新浪，并于当年12月成立。

又是引进风投，又是合并。新浪的目的很明显，一切都是为了上市。

可惜的是，就在新浪还在准备中的时候，1999年7月，中华网抢先在纳斯达克上市了。

中文第一门户的概念被中华网抢走了，新浪董事会非常震惊，当即启动IPO，接着进行路演。

2000年3月30日，王志东率领的新浪路演团从香港出发了。说起来，也真奇怪，就在他们一边路演的旅途上，纳斯达克的股票一直在暴跌。当路演团离开伦敦的那天，纳斯达克猛跌了500多点。

但是他们不管那么多了。先上市再说。2000年4月13日，新浪在纳斯达克股票市场正式挂牌交易，开盘价为17美元，开盘后，只升到22美元，较发行价仅上涨22％。

而同样作为中国概念的中华网，上市时超额十多倍认购、招股价20美元、开盘即升至60美元、当天涨幅超过200％。对比起来，新浪确

实有些让人失望，以致后面还有几家准备IPO的中国公司赶快撤了。

互联网的泡沫破了。到底是网络泡沫的破灭引起了纳斯达克的下跌，还是纳斯达克的下跌加剧了网络泡沫的破灭，谁也搞不清楚。

可以肯定的是，从2000年4月纳斯达克的“跳水”式暴跌开始，网站CEO们的日子就不好过了。

一年前，中国最好的广告牌上几乎都写着某个互联网公司的名字，大家比着烧钱。现在，很多网站连生存都成问题了。

一年前，来自海外的投资商们整天捧着钱在中关村附近转悠，一个碗上写着.com的乞丐都能拿到上千万美元的风险投资。而现在，美国的风险投资家们突然变得聪明了起来，他们不仅要编很好的故事，还要看到这个故事是否能带来收益。

这个时候，一夜之间不知道死了多少家互联网公司。就连IDG在中国投资的40多家公司，都倒闭了一些。但是，曾经被IDG非常看好的携程网是否生存了下来呢?

决定转型（1）

一、哪种产品有前景

互联网泡沫破灭了，互联网行业会不会也开始萎缩?

软库中华代表石明春的看法是：不能说互联网这个行业是错误的，不能说整个行业都是泡沫。在行业成长的时候，可能有个别公司股价过高而需要调整，也可能有个别公司会突然死亡，这些都很正常。实际上任何一个行业每天都存在着开门和关门，就算有一天亚马逊倒闭了，也不能说B2C这种模式是不对的，只能说我们要寻找新的方式了。

携程创始人季琦的看法是，要感谢互联网泡沫。在一次演讲中，他说：携程的成功，跟团队组建，同历史机遇都有关系。有了互联网才会有携程，有了互联网泡沫才会造就携程。泡沫让携程的价值被高估，让携程拿到了一个多亿人民币的投资。我们做得最对的，就是争取时间去整合了传统行业。

可是，提起携程团队利用互联网去整合传统行业的这个过程，真的是一言难尽。

从成立公司那天开始，携程旅游网的定位就是专门为旅游者、旅行团体及旅游相关行业提供在线旅游服务，业务为网上订票、订房、订团、订餐等等。

这么说来，卖旅游团应该是携程的主打产品。创业团队中的范敏曾经是上海旅行社的总经理，他在这个行业已经混了十多年，操作起来应该是轻车熟路。

从逻辑上分析很美好，但是，在现实中执行起来并不是这么回事。首先，这个行业的利润非常低，10%不够；其次，这个行业的竞争非常激烈，旅行社都有自己成熟的渠道，携程很难拿到团体客户，网上成交的散客基本是寥寥无几；还有，真正的旅游还要靠旅行社来实现，旅行社对于旅游网来说，权威性更高。总之，携程想通过定团业务来养活这个网站，根本不可能。这一点，实在是携程团队所意料不到的。

卖旅游团不赚钱，那卖门票怎么样?

2000年元旦，刚好是两个世纪的交接点。对于这个百年一遇的大好机会，很多商家都想抓住，当然，携程也不例外。1999年12月份，携程争取到了上海龙华寺新年敲钟门票的网上分销权。

“迎元旦撞龙华晚钟活动”是上海地区最有特色的旅游节庆活动之一，自从1989年开始，每年都举办一次。

据说，这个撞钟仪式非常隆重，相当有意义。当天晚上，龙华古寺弥勒殿山门慢慢打开后，首先是主持大师致欢迎词。接着，108位撞钟嘉宾来到了钟楼，主持大师为每位幸运者披上写有撞钟者名字和时间的绶带。随后，在众多僧人的《三宝歌》颂唱声中，嘉宾们依次走上钟楼，撞响古钟，祈祷幸福。

龙华晚钟一般在23时以后敲响，第108响正好是新年零点时分。对于游客来说，这种神圣感和满足感，也许只有亲临现场的人才能体会

到。

所以说，这是一个非常好的生意，携程应该大卖特卖才对。但是，非常意外，在网上，携程竟然一张门票都没有卖出去。无奈之下，携程的员工只好冒着寒风跑到龙华寺的门口当“票贩子”。

门票已经卖得不咋的了，那卖飞机票会怎么样呢?

经过具体摸索后，携程发现，卖机票也不行。这个行业经过了20年的发展，已经非常成熟。你看它的服务就知道了，不但有上门送票，甚至有机票代理公司还推出了机场免费接送。最要命的是，机票卖出去了，还需要一个收款的过程。

卖旅行团、卖门票、卖飞机票现在都试过了，只是剩下酒店预订了。那这项业务能不能给携程带来希望?

决定转型（2）

二、酒店预定最赚钱

这一回，携程终于选对了。

因为这个不同于卖旅游团和卖飞机票，那些已经被做烂了，而酒店预订还是一个诞生不到三年的新行业。

现在，这个行业明显存在着供需不平衡。

对于旅客来说，在计划经济时期，人们到招待所是需要介绍信的，不存在什么中介公司。可是，自从改革开放后，尽管不用再找人开什么介绍信，只需要一张身份证就可以入住了。但是，这时出现在旅客面前的是，除了“涛声依旧”的招待所之外，还增加了不少形形色色的酒店，以及参差不齐的小旅馆。

到底选择哪种旅店比较适合自己呢，旅客开始犯晕了。既没有人告诉旅客哪家招待所还有空余的房间，旅客也不可能随身携带一本导游手册来查找目的地酒店的电话。

旅客唯一能做的，要么找旅行社帮他订房，要么在车站旁边的小旅店里将就一下，但这两种办法都不是最理想的。在这个时候，旅客

特别需要一个专业的订房机构来帮他订好合适的房间，并且手续简单，价格合理。

对于酒店来说，自从1978年改革开放后，中国饭店业的发展迎来了第一个春天。一批合资的经典酒店横空出世，如广州白天鹅、中国大饭店、北京建国饭店等。

1984年后，假日集团、雅高集团进军中国，从此，国际酒店集团开始在中国大陆跑马圈地。

特别是1985到1995年这十年，中国饭店一路狂奔，数量突飞猛进，造成酒店供给量短期内相对过剩。

根据当时的统计数据显示，在全国6000家星级酒店中，有3000家亏损，亏损金额达72亿人民币，全行业利润率为％，全行业空房率在30％以上。

所以，这种情况下，他们更需要一个专业的中介机构来分销。

那是谁首先发现这个空白的市场呢，当然不是携程。携程还没成立之前，人家已经做得有声有色了。

季琦之所以率军进入这个行业，除了发现其他业务都不赚钱之外，还有因为上回参加《旅游产业与网络经济研讨会》时，中旅银建副总经理龙远照所说的那句话：网络对传统旅行社还是有影响的，首先受到冲击的是订房和订票业务。这两项服务过去给我们旅行社带来了不少收入，可现在随着信息流通的加快，我们这两块都没得做了。

1999年11月，携程开始开发并使用在线预定系统，做酒店预定，并且将酒店预定业务做为未来两年的主要发展方向。

但是，季琦的算盘又打错了。尽管酒店预定是一个非常有前景的朝阳行业，遗憾的是，携程团队削尖了脑袋也挤不进来。

三、 收购别人是捷径

为什么么挤不进来？道理很简单。

一家成立仅仅半年、从未从事过酒店预定的互联网公司，去拓展酒店预定业务，结果可想而知。

他们经常碰到这样的场面：

某豪华酒店里，一位年轻人好不容易敲开了酒店经理的房门。

“经理，您好！这是我的名片，我是携程旅游网的业务员。”年轻人非常热情地将名片递给对方。

“你们是干什么的？”酒店经理随手将名片扔到办公桌上的一个小角落里，乜斜了年轻人一眼。

“我们网站希望能为贵公司酒店做订房服务。”年轻人陪着笑脸地说。

“什么？网上酒店预定？难道你没看到我们也有网站吗？”

“是的，这个我也知道。不过，我们是专业网站，面向全国推广的。”年轻人讪讪地说。

决定转型（3）

“哦！我知道了！不过，我现在很忙，有空再跟你联系。”酒店经理根本没有听这位年轻人说完，就将他打发了。

其实，被人家请出来也是很正常的。试想一下，对于一个没有名气的小公司，刚刚起步做酒店预定，有谁会愿意跟它合作呢。不被人家用扫帚扫出来，已经是很幸运了。

但是，携程业务员一次次去敲开酒店的大门，又一次次被无情拒绝，也不是一点收获都没有。至少，这些酒店已经记住了携程这个名字。同时，随着业务员的多次拜访，慢慢地，有酒店开始尝试着跟携程合作了。当然，携程也没有亏待这些合作的伙伴，今天给这个酒店送来了一位旅客，一个月后，又送来了十位旅客。

就这样，用了三个多月的时间，携程与全国1000多家酒店建立了合作关系。

但是，建立了合作关系并不代表着赚钱。随着订房业务的开展，季琦突然发现，酒店预定不是当初所想象中的那么简单。只要提供一个平台，携程就可以从中赚到佣金了。现在的问题是，酒店方搞定了，而从网上订房的旅客却没有几个。

怎么办？季琦决定召开股东大会。

季琦说："兄弟们，现在情况很不妙了，酒店预定又搞不下去了，咋办？"

范敏说："还是卖旅游团和飞机票吧！"

梁建章说："挖人呗！"

"开弓早已没有回头箭了。但是，挖人能解决问题吗？"季琦说。

"那你认为怎样？"梁建章问。

"我认为，只能是全盘收购。这个行业的运作与发展，与这个公司的架构、客户关系都有关系，不是单纯地挖人就能解决问题。"季琦继续说："目前，做订房预定最好的公司有现代运通、商之行、百德勤、金色世纪等四家，我想去跟他们谈。"

季琦能搞定吗？

四、这些公司都不错

不收购别人，凭自己的本事，可以不可以将订房业务做起来？

答案是可以。但是，季琦心里非常清楚，效率就是生命，时间就是金钱。对于目前携程的处境来说，收购市场上最好的订房机构是最佳选择。人家能有今天这样的规模，其实也是很不容易的。

第一家公司是现代运通，它是第一个发现并且毫不犹豫地冲进了这个市场。

1996年，蓝天实业对外贸易部门的一位员工在一次出差中发现，宾馆的价格有很多种，什么大客户价、散客价啥都有，并且各个价格相差很大。这位员工回来后，将这个情况告诉了他们的处长王胜利，并建议公司进入订房市场。

王胜利一听，嗯！有道理。自己出差时也曾发现有这种情况，王胜利当即给蓝天实业的董事长打了电话。

董事长说："建议很不错！能不能再搞一次调查啊，看一下市场的认可程度？"

为了验证这个判断是否符合实际情况，王胜利听取了董事长的建议，先做一次市场调查。

1997年年初，春季广交会又召开了。每年这个时候，蓝天集团都去参加广交会的。王胜利心里想，来参加广交会的都是全国各地的参展商，应该全部是宾馆预定的目标人群。于是，王胜利和他的伙伴在广交会上发了6000份问卷进行调查，调查内容无外乎“原来一个房间800元，如果600元介绍给你，你是否愿意？”“由过去先付费变成后付费，感觉这种方式如何？”结果，回收了4000份问卷，反响非常好。

看来市场是确确实实存在的，剩下的是准备工作了。

决定转型（4）

一年后，1997年12月18日，由蓝天实业作为大股东，王胜利等人参股，投资200万元成立了现代运通商务旅游服务有限公司，王胜利出任总经理。

不过，刚开通预定业务的时候，现代运通只有36家酒店。当时很多酒店在不认可预订网这种方式，他们老是问：你们要这样低的价格，能给我带来更多的客人吗?

是啊，本来可以卖到1000多的房间，现在600多元给现代运通，这不怪酒店方有疑问。

面对酒店方的怀疑，王胜利却是非常自信。他认为，现代运通公司是一个网络，把这些酒店连起来后，就是一个全国酒店预订网，完全可以给酒店带来更多的客人，这个优势是单一的酒店无法比拟的。

为了打消酒店的顾虑，除了做说服工作，现代运通还拿出近百万现金给签约酒店做押金。

果然，市场是出奇的大。尽管酒店满腹狐疑地与现代运通合作，但是现代运通为他们带来的顾客数量很快就让酒店方大叫“万岁”了。现代运通的业绩实在让人乍舌。在最初的几个月里，现代运通的业务量以每月200%的速度增长，没多久，现代运通马上成为全国最大的酒店分销商。提供全国100多个城市的700多家星级酒店预定服务。最繁

忙的时候，一个月有2万人次通过这家公司在全国各大城市的酒店订房。

现代运通公司不仅仅是国内酒店预订的开拓者，开辟了酒店预订这个行业，同时还创办了现代运通模式：800免费电话和呼叫中心。

现代运通公司在刚创业的时候，旅行社还是手工作业，最多记账使用计算机，现代运通公司一开始就上了一套预订系统：Call Center（呼叫接听中心），同时，他们还花了6万元卖了一个电话号码：800-810-6666。

当时，有两种方式选择。一种方式是按照传统的方式，设一个总机，然后转接就可以了。另一种方式是上计算机系统，购买一部五六十万元的摩托罗拉小型机。

到底要不要上计算机体统呢，公司内有一些人认为，现代运通公司最开始可能最多只有十几个单子，手工记账就可以了，花五六十万人民币去购买摩托罗拉小型机，对于一家投资只有200万元的公司来说，实在是不必要。但是，王胜利敏锐地感觉到，这个市场会飞快地膨胀。

王胜利的感觉应验了。现代运通公司最初只在中国民航报上做了一个广告，说“中国酒店预订网”开通了。结果开通第一天，现代运通公司的电话就被咨询的用户“打爆”了。刚开通头几个月的时间，电话量都是以200%的速度增长，半年后才稳定在每个月增长10%左右。

王胜利胜利了，这回他发财比闯祸还快了，因为他最先发现了酒店预定这个空白市场。

但是，在酒店预定行业，他是第一，并不是唯一。还有一个人值得我们大书特书，这个人是吴海，他是通过另一条途径发现这个市场的。

吴海毕业于中央财经大学经济信息管理专业，在国外接受了一段时期的培训，回国后在一家国营公司工作了两年，后来加入了海南凤凰有限公司，担任北方区总经理。

海南凤凰是索罗斯投资集团和海南航空共同创办的一家企业，主营业务是卖机票预定系统。机票预定系统是一个销售平台，订票员通过它就可以给坐飞机的旅客打单出票。

海南凤凰研发的预定系统原本是要卖给各个航空公司的。但是，这个平台在推广的时候，碰到了无法解决的问题。

决定转型（5）

事情是这样的，当时，所有飞机票的数据（航班、舱位、折扣等）都在民航总局的信息中心里面。民航总局也有自己开发的机票预定系统，所以，民航总局不可能将数据交给竞争对手海南凤凰。

无奈之下，吴海只好去找各个航空公司。但是，各个航空公司担心和海南凤凰合作后会影响到与民航总局信息中心的关系，一直找理由敷衍着吴海。

民航总局搞不定，各个航空公司又不肯合作，吴海真的郁闷死了。

不过，吴海的思路很快又转换了过来。他想：现在把海南凤凰的终端摆进现有的机票代理点，没有多大的意义，因为各个销售点已经有了民航总局的机票预定系统。如果变换分销渠道，把终端摆进宾馆，会怎么样？目前各个宾馆暂时还没有机票预定系统，对方会因此而获得额外的收入，肯定愿意合作。

于是，吴海开始做市场调研，一个个宾馆去驻点观察。

连续观察了半个月后，市场的需求让吴海大跌眼镜。在很多宾馆里，他发现了大量直接上门的旅客，这意味着为酒店预定方面存在着巨大空间，这个需求比机票预定大得多。

真的是“无意插柳柳成荫”。这次调研是一个意外的收获。吴海回公司后，马上向领导提出建议，做酒店预定。

看到机票预定确实很难做，领导没考虑多久就同意了。遗憾的是，就在这个建议立项的时候，海南凤凰内部突然发生了人事变动，

出现了激烈的派别斗争。吴海平时最厌烦勾心斗角，他不想让自己卷入这场斗争中。于是，吴海提出了辞职，选择离开。

离开海南凤凰后，吴海拉到一些投资人，成立了为商之行信息科技有限公司。尽管商之行比现代运通晚成立几个月，起步时也经历了一些坎坷，但是，商之行很快也成为国内最大的订房中心之一。

如果说王胜利和吴海都是通过亲自调研发现了订房这个市场的话，那么，李梓正和刘志刚是借助合作伙伴来认识这个行业了。

先说李梓正。

1997年，李梓正被选为河南省金博大商务酒店的董事长。上任后，李梓正碰到了一个非常棘手的问题：客房跟餐饮不一样。对于餐饮来说，今天卖不出去，明天还可以接着卖，价格也不会差到哪里去。但客房呢，今天卖不出去就是一个永恒的损失了。同时，酒店的地域性很强，如果想让各地的人都知道，要花很大的广告费。

这个问题一直困扰这李梓正，直到有一天下午，李梓正接到了一个网络酒店会员的征求函。

这个征求函是从英国的一家公司发来的。内容是：如果你愿意给网络酒店一定的提成，同时能给顾客一定的优惠。那么，网络酒店上面所有的顾客都是你的。

好！这个方法太棒了。李梓正想起了出差时也曾接触过类似的网络模式，什么环球卡，民惠卡等等。如果现在进入这个行业，绝对有戏。

认可这种商业模式并看准了这个市场机会后，1998年5月，李梓正北上北京并创建了金色世纪网络订房服务有限公司。市场定位于服务商旅客户，采用会员制度，推出全国统一标价398元人民币的金色世纪酒店预订贵宾卡。

刚开始，市场响应相当强烈，李梓正的订房业务开展得有声有色。但是后来，李梓正还是碰到了麻烦。由于一些酒店不遵守合同，

为了争抢客户而私下打折，出现了贵宾卡会员的价格高于普通客户的价格。

面对会员的投诉和离去，李梓正采取了强有力的手段。对那些三番五次出现违约的酒店坚决地说了“拜拜”。同时向消费者郑重许诺，如果出现上述情况，金色世纪按照酒店的差价双倍赔给顾客。

由于方法及时有效，金色世纪也在北京的酒店预定行业站稳了脚跟。

接着说刘志刚。

1997年，刘志刚参与创办了北京现代运通商务旅行服务有限公司，并担任副总经理职务。

两年后，刘志刚离开现代运通，再次创办了一家订房折扣服务公司，名字为北京百德勤旅行顾问有限公司，同时推出电子商务网站。

为什么要创办新公司呢?

刘志刚发现：1998年，平均房价在300元-500元之间的酒店，其订房渠道构成中，仅有来源于订房网站，77%仍来源于酒店直接预订、旅行社、酒店代表机构等传统渠道。

从这一点看来，说明网上订房这块市场的需求非常大，再成立几家公司都没问题。于是，刘志刚决定独自闯进来了。

上面所说的四家订房公司，就是季琦要收购的对象。季琦到底想收购哪几家公司呢？是否收购成功呢？请看下回分解。

开始收购（1）

一、洽谈真的很艰难

2000年1月的某个午夜，窗外大雪纷飞。此时，季琦却毫无睡意，原因不是因为几个小时前喝了一杯特浓咖啡，而是因为白天看新闻时，看到美国在线收购了时代华纳的消息。

这条消息对携程来说，似乎是一种征兆和暗示，让因为有事情而来北京的季琦兴奋不已。

季琦此次来到北京，除了北京分公司刚刚成立、要参加新闻发布会之外，还有一个更重要的任务，就是确定收购对象。

收购谁呢？在北京长安大厦携程的办公室里，季琦上午忙着联系，下午分别见了现代运通、商之行、金色世纪、国信商盟、百德勤等几家公司的负责人。

在IT圈内，这些名字不是很响亮，但在宾馆订房行业里，他们赫赫有名，每个月订房量不少于四五千间夜（间夜，行业术语，即一间房入住一个晚上），携程跟他们相比起来，只能算小巫见大巫。

季琦要见的第一位，是现代运通的总经理王胜利。

在与季琦见面前，王胜利听说过携程这个名字，但没什么特别印象。王胜利曾经登陆过携程旅行网，也很仔细地看了订房中心这一块，但没看出有什么特殊之处。

听到季琦想见面的消息，王胜利心里琢磨：这几个年轻人圈了一笔钱，想找些事情做做，他们对酒店预定又不熟悉，应该是向我求教的。聊就聊呗！看看大家有没有合作的机会。

见面后，季琦先跟王胜利讲在美国的感受，说说他第一次认识互联网时的震撼。随后介绍了携程做酒店预订的情况。

这一切都在王胜利的预料之中，这家名不经传的小公司果然是刚刚入行。但是，季琦接下来的问话却让王胜利大跌眼镜。

“你们公司卖吗？”季琦盯着王胜利问。

“我从没考虑过这个问题。”王胜利很莫名其妙。

“那你不妨考虑一下，如果卖的话打算卖多少钱？”季琦继续说：“我们要么是合资、战略联盟伙伴，要么就是竞争对手了。”

“那好吧！我先走了，我们公司想卖的时候，再告诉你。”王胜利满腹狐疑离开了长安大厦，心里想：这个年轻人的脑子绝对有毛病。

实际上，在与季琦见面的时候，王胜利对携程这家公司及其四个创始人一点都不了解。刚聊的时候，王胜利觉得对面这位年轻人很有魄力，尽管创办公司的时间不长，名气也不大。可是后来，季琦很直

接地问”你们公司卖吗”这句话时，王胜利总觉得太突然了，觉得这个年轻人太狂妄了。第一次见面就要收购自己的公司，他了解现代运通在酒店预订行业中的地位吗？这个成立还不到一年的公司有钱买我公司吗？

季琦见的第二个人是商之行的吴海。

也许都是做业务出身的吧，吴海跟季琦聊得非常投机。

吴海很坦诚地跟季琦谈了他的情况和对酒店预订行业的看法。

吴海说：“当一家企业的业务量做起来之后，仅仅凭靠自身的资金积累，是很难将公司做大的，融资是必然的选择。”

吴海继续说：“我已经跟所罗门兄弟公司谈了，准备把公司的大部分股份卖给他们，我自己保留少部分股份。所罗门公司项目经理也答应了我的一些条件，包括一年后不低于目前价格的金额收购我手中的股份，给商之行的员工买保险等等。”

季琦一听，惊呆了，忙问：“你准备将公司卖给华尔街那家投资银行？”

“是的。如果不是因为所罗门兄弟公司的项目经理和律师这段时间有点忙，我早就将公司转让给他们了。”吴海说。

开始收购（2）

“那我们合作呗！”季琦似乎发觉还有一丝希望。

“我先等他们怎么给我答复再说吧！”

吴海没有回答是否愿意将自己的公司卖给携程的问题，季琦只好亲自将吴海送给电梯门口，目送他离去。

季琦接着见了百德勤、国信商盟和金色世纪这三家公司的负责人。

百德勤的董事长陈雅林说，艺龙的老板唐越已经跟他们谈得差不多了，艺龙的报价是1200万元，如果携程给出的价格比1200万还高的话，就有合作的机会。否则，只能说声很抱歉。

金色世纪的老板李梓正说，“与其刺刀见红地在市场上碰面，不如坐下来谈合作”，季总，你说的这句话很有道理。但是，我的信念却是，勇士是死在战场中，不可能失败在谈判桌上。我们可以谈些别的合作项目，谈收购就不必要了。

国信商盟的负责人也斩钉截铁地对季琦说，他们是不会将自己亲手创办的公司卖给别人的。

在这五家公司里，给季琦印象最深的是现代运通和商之行。他觉得吴海的认识很全面、很系统，而王胜利的思路很清晰、很独特。至于其他三家公司，季琦对他们评价一般，特别是最后两家公司，他们不可能卖，季琦也不会买。但是，能不能收购前面这两家公司，季琦心里也拿不准。

二、终于打动了吴海

季琦决定把精力集中在吴海的身上。因为吴海已经有打算转卖商之行的念头，同时，还有一个重要的原因：风投软银的合伙人石明春对携程团队说，他们的投资是以是否收购商之行为前提条件，如果携程顺利地收购了商之行，软银的资金立刻打到携程的帐户上。

季琦给吴海打了好几次电话，说想跟吴海继续谈合作。但吴海都在电话里委婉地拒绝了。

吴海尽管屡屡拒绝，但这并没有减弱季琦的执着。季琦是一个“不到黄河心不死”的人，对自己心仪的对象，他是不断继续保持沟通的，他相信，精诚所至，金石为开。

果然，最后那一次，吴海对季琦说：“季总，不得不佩服你的真诚和执着，好吧！我先到你们公司看看再说。”

听说吴海要来了解携程的运作情况了，季琦马上跟朋友借来一辆尼桑去接吴海。在车上，季琦向吴海介绍了携程酒店预定业务的发展情况，每个月已经订到900间夜了，随着市场的打开，以后的订房数量还会翻倍增长。

到了公司后，吴海所看到的携程，比他的想象还糟糕。酒店给携程什么价格，携程就给旅客卖什么价格。由于订房数量少，也拿不到好的折扣。还没建立呼叫中心，完全通过互联网预定。至于900间夜对已经做到3万间夜的吴海来说，根本不值一提。

吴海说：“季总，这样做下去肯定没戏，酒店预定不是这样玩的。”

季琦一愣，说：“吴总，你认为……”

“我来携程可以，但是现在的做法必须改。”吴海微笑地看着季琦。

“没问题，你认为怎么弄就怎么弄！”携程需要的，就是吴海丰富的订房经验，于是季琦很痛快地答应了吴海的条件——股份加现金（具体数字没公开）。

2000年3月，吴海带领商之行的全部管理层加入携程。携程给吴海提供的职位是高级副总裁，主管销售、市场和在线推广工作。

进入携程后，吴海马上把商之行的做法全部复制过来。筹建呼叫中心，组建销售队伍，建立酒店谈判团队。没多久，携程快速占领市场，每月的订房量从几百间迅速上升到数万间。

开始收购（3）

三、 王胜利非常犹豫

收购了商之行后，第二笔融资也到账了，季琦决定趁热打铁，再去跟现代运通的王胜利谈并购问题。

可是，这

Chapter_3

个谈判太艰难了。几个月里都是这样的：季琦和梁建章从上海飞到北京后，一下飞机就直奔与王胜利约定见面的餐厅或者酒吧，东北菜吃腻了吃湖南菜，湖南菜吃腻了吃广东菜。尽管菜谱不一样，但话题都是一样。季琦一遍一遍跟王胜利谈梦想、谈未来，王胜利也一遍一遍地研究携程，双方都在磨合中寻找着共识。

季琦为何如此执着呢？韧性来源于他做业务时总结的经验：跟别人谈判就像谈恋爱，时间长了，肯定会产生暧昧关系。另外，还有一个最重要的原因，如果季琦这次再搞定了，沈南鹏跟风投凯雷所谈的第三轮融资也马上谈妥。

时间过得真快，不知不觉中，九个月已经过去了，遗憾的是，谈判还没有结果。

有朋友劝季琦说：季总，谈不下来就算了吧！何况谈妥后，说不一定还买不起呢！

朋友的话是有道理的。当时，携程并没有几个钱，第一笔融资已经花完，第二笔融资也用了一些，整个公司还处在亏损状态中。

但是，季琦是这样想的：互联网公司的价值是被高估的，尽管不赚钱，但是在资本市场上有价值。现代运通这样的传统公司虽然赚钱，但是在资本市场上不值钱。用资本市场上值钱的携程股份去收购资本上不值钱的现代运通，其实不必花费太多现金。

所以，季琦在王胜利的面前，从来不说携程有钱，只是反复强调来携程后，大家可以一起做事情。不断暗示王胜利，在现代运通没有达到的希望和理想，在携程可以达到。

面对季琦如此推心置腹地“求婚“，王胜利意下如何呢？

其实，王胜利也意识到了互联网的威力，他曾经为自己公司弄了一个网站：E-hotel，不过由于公司缺钱和缺人才，从来没有去做网上推广，网站只是起着一张海报的作用。

这时，王胜利还碰到一个麻烦的问题：国家出新政策，不再允许部队从事实业经营。王胜利只能赶快卖掉现代运通了。

那卖给谁呢？比携程有实力的收购者有华夏旅游网和上海华晨。华夏旅游网有李嘉诚的和记黄埔和长江实业做后盾；而上海华晨的董事长仰融更是财大气粗，他曾经对王胜利说过，你不缺钱，也不缺人，但是需要一个有创新精神的领导者和一个已经形成业务规模的公司；更有一些公司提出，携程出价值多少钱的股票，他们就出多少钱的现金，甚至愿意出比携程更高的价格。

所以，王胜利也非常头疼。

2000年的上半年里，自从携程收购了商之行，艺龙收购了百德勤后，做为订房网的老大，现代运通自然而然成为了众多旅游网收购的重点对象。

在跟王胜利谈判的对象中，目的性最强的是华夏旅游网的负责人。这位负责人心里最清楚，收购了现代运通，华夏旅游网的霸主地位就巩固了。否则，华夏旅游网的前途肯定是凶多吉少。

其次是上海华晨的仰融，这位资本运作高手，拥有多家上市公司的老总。一开口总是那么自信和盛气凌人，他劈头盖面就问王胜利，到底要多少钱才肯转卖现代运通？并且多次强调、钱对他来说根本不是问题。

已经在部队里服役二十多年，后来又在商海中磨练了很多年的王胜利，可谓也是阅人无数了。面对众多的收购者，他权衡再三后，决定把橄榄枝抛给了携程。

开始收购（4）

为什么王胜利偏偏钟情于携程呢？一方面是因为季琦的诚意打动了王胜利，另一方面是因为季琦的创业团队打动了王胜利。现代运通的发展当然需要资金，但是这个时候，看上现代运通的公司很多，资金已经不是问题，重要的是人才结构问题。与携程创始人接触后，王胜利认为携程的创始人有知识、有文化、有眼光、有魄力，这一点，

跟王胜利接触的其他公司都不同。特别是季琦，这个从上海交大毕业的南方人有冲劲，很能干，讲义气。还有梁建章，说话不多，但思维缜密，在技术上绝对是专家。王胜利暗想：如果现代运通与携程合在一起，可以把事情做大，尽管上不了市，一年弄个几千万的利润应该是没有问题的。

答应将公司卖给携程后，接下来的就是谈收购方案了。梁建章对现代运通的估值是6000万美元。收购方式是股票加现金。

王胜利也同意了这一方案。于是，在2000年10月16日，携程以几百万人民币的现金，外加部分携程的股票，整体收购了现代运通。

四、 携程是真正老大

携程成功收购了现代运通后，业界“地震”了，很多旅游网站的CEO都傻眼了，他们很想不通，怎么现代运通也被携程收购了？

这件事也让那些财经记者有了发挥和猜想的空间。

《信息产业报》报导：携程与现代运通合作后，肯定拉大了与竞争对手的距离，其他旅游网的人只能眼巴巴地看着携程团队数钱了。

《中国经营报》发表评论：近日携程对运通的并购，巩固了携程在旅游电子商务网站中的老大地位。并购给携程带来了更多的资源和客户，现代运通是业内的老牌企业，行业资源非常丰富，会员就有40万，现在再加上携程的60多万，就是100多万了。在如今的关系营销时代，谁拥有客户谁就是赢家。

还有其他很多媒体的评论，尽管篇幅长短不一，而看法基本一致。

但实际上，携程收购运通之前，已是国内最大的酒店分销商。携程收购运通的目的，不是为了增加了40万会员。最重要的是，王胜利为携程开拓了北方市场；同时还给携程带来了第三轮融资。

2000年6月份，携程正在谈第三轮融资，主投资方是全球最大私人股权投资公司凯雷集团。但这一次融资的洽谈比前两次难得多，因为

凯雷的几个项目经理对传统行业非常了解，他们非常关心携程的财务数据和盈利计划。面谈时，他们问的都是宏观的问题，比如：

“假如说中国的经济不好了，携程怎么办？”

“假如中国酒店业的增长太快，携程怎么办？”

“假如中国加入WTO后，携程怎么办？”

问完问题，得到满意答案后，他们觉得还不保险。凯雷向携程提出了一个附加条件：投资协议的生效以携程收购现代运通为前提。

现在现代运通已经被成功收购了，凯雷肯定非常乐意地兑现自己的诺言。

2000年11月，以凯雷为主投资方的第三轮投资到账，凯雷向携程投资了800万美元，获得携程30%的股份。再加上IDG、日本软银、上海实业、兰花基金等投资者的追加投资，总金额为1200万美元。

在互联网进入“严冬”，大批公司在做垂死挣扎的时候，1200万美元投资简直就是天文数字了。这个时候，纳斯达克已经崩溃，很多投资人要么是停止投资，要么撤出亚洲，或者就是整个公司破产，凯雷的这个决定似乎颇为大胆。

开始收购（5）

事后，凯雷的中国代表甘剑平说出自己的理由：携程的创业团队在我所见过的创业企业当中是最强的，也许以后再也找不到搭配得这么好的团队了。

尽管投资者很看好携程，但是，这个时候，携程的月交易额为1000万元人民币，公司营运支出为200万元，营业收入为100万元，净亏损为100万元。

啊？携程依然在亏钱，那携程会不会“挂”呢？

大家不用担心，携程是不会“挂”的，因为这个时候出来了一个非常厉害的人物，让携程的业绩增长得比“神七”还快。这个人是谁，请看第四章《突飞猛进》。

【小结】

本章涉及到几个知识点：

一、团队精神的形成

任何一个团队都是由多个成员组成，整体等于个体之和，组建团队的目的，是为了使整体大于个体之和。可是，现实中，并不是每个团队都能齐心协力、实现当初的目标和愿望，有些团队在发展过程中还出现勾心斗角、资源内耗的情况。为什么呢？下面分两点来讨论。

1、队员之间的关系

根据笔者多年的研究和观察，发现在创业团队中，成员有如下五种关系：

（1）1+1>2 相互欣赏、相互信任、相互了解、相互配合。（成熟期合作关系）

（2）1+1=2 相互尊重、相互试探、相互磨合、还未深交。（初识期合作关系）

（3）2>1+1>0 相互猜疑、相互制约、相互提防。（开始期竞争关系）

（4）1+1=0 相互拆台、相互斗气。（成熟期竞争关系）

（5）1+1

信任（信任模型见图3-1）是非常重要的。一般情况下，创业团队内成员之间的关系都是从第二条开始的，接着就要过渡到第三条。在这个时候，如果团队能够健康成长，马上就会转朝第一条进展。如果团队的内部矛盾继续加剧，那就出现第四、第五种结果了。

图3-1

出现好或者是坏的结果，是跟如下的第二点有关。

2、成员的自我认识

团队合作精神取决于成员的自我认识，具体表现在四个方面：

（1）相信并且寄望于其他队员。

（2）自己的贡献代替不了别人。

（3）想方法让他人理解和支持你。

（4）时常检讨自己的缺点和失误。

那携程团队队员之间的关系如何呢，他们又是如何评价自己在团队中的贡献呢?

先说他们之间的关系。

季琦认为，在团队中，成员之间的私交是非常重要的。成员之间如果没有私交，团队会在遇到困难的时候散伙。他和梁建章经常一起旅游，经常一起“吃个小菜，喝个小酒”，他和沈南鹏、范敏都是交大的校友，这样的私交，完全可以化解彼此之间因为冲突和矛盾带来的危机。另外，个人的自知之明也相当重要。每个人都必须明确地知道自己能力的边界，明白自己该干什么，不该干什么。

接着说他们如何评价自己在团队中的贡献。

有人认为，携程自从创业融资到转型并购的过程中，季琦的功劳最大。如果没有了季琦，携程绝对弄不起来。但是，季琦也是这样认为的吗?

在公众面前，他却对记者说：我们四个人就像一张拼图，少了哪块都不成。我们很早就约定过，不要说我们是某某人和他的创业团队。

而范敏也说过类似的话，他不止一次同媒体说：我们盖楼，季琦有激情、能疏通关系，他就是去拿批文、搞来土地的人；沈南鹏精于融资，他是去找钱的人；梁建章懂IT、能发掘业务模式，他就去打桩，定出整体框架。而我来自旅游业，善于搅拌水泥和黄沙，制成混泥土去填充这个框架。楼就是这样造出来的。

开始收购（6）

综上所述，正是由于携程团队的成员有如此明智的自我认识和完美的配合，才使携程团队克服了一个又一个困难，一步步迈向了成功。

二、市场调研的重要性

市场调研分为两种类型：直接调研和间接调研。直接调研有三种方法：访问法、观察法、实验法；访问法有四种形式：面谈、邮寄、电话、留置。

为什么在这里要长篇大论地谈论市场调研这个问题呢？因为市场调研对于创业者来说，太重要了。如果一个创业者仅是听别人说某个项目非常好做，或者是看到别人操作某个项目非常成功，而自己又没有做具体的市场调查工作，凭一时冲动就冲进某个市场，结果可能还是输多赢少。除非智商相当高，运气非常好。

我国古代就有一个典型的案例，是关于姜子牙出仕前的四次经商经历。

据说，姜子牙在昆仑山王虚宫从元始天尊学艺修炼了四十载，72岁那年，他下山后，因无亲无故，只好投靠他在朝歌城的结义兄弟宋异人。但住在宋异人家中长期靠人家养活，觉得不好意思，于是，姜子牙决定做点生意赚钱。

卖什么呢？姜子牙想起来了，他年轻的时候是会编笊篱的。想到这里，他就去砍来竹子编了一担笊篱，挑到朝歌城里去卖。但遗憾的是，一天下来，一个也没卖出去。

卖笊篱失败后，姜子牙决定去卖面粉，他心里想，面粉不比笊篱，这个肯定会有人要的。姜子牙磨好了一担面粉后，再次挑到了朝歌城去卖。但四个城门走遍了，他一斤都没有卖出去。后来，终于来了一个要卖面粉的人，但他只要一文钱。姜子牙好笑也好气，只好放下担子，给他撮面。想不到，就在这个时候，来了一匹受惊的马，将他的箩踢翻了，面拨了一地，接着碰巧刮来一阵狂风，将面粉吹得一干二净。

两次生意失败后，姜子牙决定去朝歌城南门靠近操兵场的地方开饭馆。这个地方应该有生意的，所以开张那天，姜子牙一大早就吩咐伙计多宰猪羊，等客上门。谁知等了半天，鬼都没有一个，肉臭了，

酒也酸了。原来，这天教场不曾操练兵马，加上天气炎热，没有一个人进店就餐。

三次生意都受挫折，但是，姜子牙还是不甘心，他再次买了一群牛马赶到城里去贩卖。子牙这次想，这些活物是不会臭了。谁知当他赶着牲畜到达城门时，却被看门官役喝令没收。原来，朝歌城半年未下雨，天气干旱，天子下令禁止买卖牲畜，以祈祷苍天降雨，违者一律视为犯法。

就这样，姜子牙的四次经商都以失败告终。但是，聪明的姜子牙始终不明白，他的失败都是跟没有认真做好市场调研有关。

第一次失败，是因为产品的问题。姜子牙编的笊篱尽管质量很好，但是款式过时，由于没有做市场调研，他根本不知道几十年后笊篱演变到何种款式了。

第二次失败，是因为姜子牙对销售渠道缺少调研。其实，卖面粉是靠店面营销的，直销的模式根本行不通。

第三次失败，是因为姜子牙对市场需求信息没有调查清楚。对于初次进入快速消费品市场，尤其更加重视市场信息的调研工作。

第四次失败，是因为姜子牙忘记了做关于政治环境这方面的市场调研，结果导致盲目贩卖，犯了国法，不仅赔了老本，还差点身陷囹圄。

如果市场调研工作做足了，结果会怎样呢？我们再来看看另外一个大家都非常熟悉的案例，是关于巨人集团公司董事长史玉柱的传奇故事。他第二次创业时，推出一款保健品《脑白金》，竟然畅销了N多年。

开始收购（7）

1997年，由于巨人大厦没有如期盖起来，同时，巨人的“三大战役”又以败北告终，于是，负债亿元的史玉柱离开广东后，从人间“蒸发”了。

隐姓埋名后，史玉柱一直思考一个问题：我究竟错在哪里？为什么我失败得这么惨？有一天，史玉柱终于想通了，原因是：到底是谁要消费他的产品？这个问题他还没研究透。

1998年1月，史玉柱找朋友借了50万元，开始运作脑白金。这一次，他决定从江阴开始。因为江阴是江苏省的一个县级市，购买力强，离上海、南京都很近，样板市场一旦成功，容易向周边复制。

在启动江阴市场之前，史玉柱首先做了一次详备的市场调研。他戴着一副墨镜，到各个村子去挨家挨户地调查。大白天里，年轻人都出去了，村子里剩下的只是些老头老太太，半天看不到一个人影。史玉柱一去，他们都很高兴，史玉柱随手搬个小板凳坐在院子里跟他们聊了起来。

“阿姨，吃过保健品吗？如果有一种产品，可以改善睡眠，又可以调理肠胃，您愿意卖吗？”

通常情况下，这些大叔、阿姨们都是这样回答：“产品如果真像你所说的那么好，我肯定想吃啦，不过，太贵了，我舍不得买，我等着儿子给我买呢！”

史玉柱继续问：“如果你吃了这款保健品后，觉得效果挺不错，你还想吃，怎么办呢？”

“那我就把空的盒子放在显眼的地方，暗示我儿子再给我买！”

史玉柱听到这里，马上意识到把保健品定位在送礼市场这一块，肯定有戏。于是，他把脑白金的广告语定为：今年过节不收礼，收礼只收脑白金。

这个广告打出去后，很多人都觉得很低俗，它连续8年被中央电视台评为“十差广告”。但是，评委们做梦都想不到，这条很恶心的广告词却给史玉柱带来了井喷的销量，让史玉柱在短短的几年内，又变成了亿万富翁。

营销是一种实践，其本质不是在于“想当然”，而在于“应调研”。其验证不是在于逻辑，而是在于成果。

同理，本章中，酒店预定这块市场的发现也是靠具体的市场调研挖到的。不同的是：王胜利是通过员工的建议加上6000份市场调查问卷得到的；吴海是通过调查机票预定平台这个市场时意外发现的；季琦是通过参加《旅游产业与网络经济研讨会》间接发觉的。

总之，不管何种方法，对于创业者来说，市场调研是启动市场之前不可缺少的一个环节。

三、市场定位的好处

在现代市场营销学中，目标市场营销分4个步骤，依次是：市场细分、市场选择、市场定位、市场竞争。也就是说，在进入某个市场之前，先将这个市场分成几小块，选出有利于自己操作的某一小块，以便自己有底气去跟别人竞争。

那如何细分呢？根据市场范围的大小划分，常规模式一共有5种（见图3-2），现以旅游产品为例，逐一讲解：

1、市场集中化。例如：只做经济型酒店预定，不做其他旅游产品。

2、产品专业化。例如：专做酒店预定， 包括“无星”级和五星级等。

3、市场专业化。例如：专做高端旅游系列，包括五星级酒店和头等舱机票等。

4、选择专业化。例如：也做五星级酒店预定，也做经济舱机票预定等。

5、市场全面化。这个是啥都做，“十项全能”来的。

图3-2

为什么要整出这么复杂理论来呢？如果在上述的旅游产品市场中，我们来个全面覆盖，啥都做，难道就做不起来吗？

开始收购（8）

为了说明这一点，现在先看一个《领头羊》的故事。

曾经有一位摄影师到内蒙古大草原去旅游，某天，他看到了一群非常可爱的绵羊。于是，他拿起手中的摄像机将这一画面拍了下来。当摄影师将这张相片洗出来的时候，他发现这张相片太有意思了。

整张相片上挤满了密密麻麻的绵羊，这上百只绵羊非常的相似，唯有一只绵羊与众不同。在其他绵羊都低头吃草的时候，它却抬头回眸，瞪着大眼睛好奇地望着摄像机的镜头，样子非常可爱。每一个看过这张相片的人无不一下子被这头绵羊吸引住了，并对其留下难以磨灭的印象，而对其他绵羊则没有什么记忆。

摄影师将这张相片其名为“领头羊”，并将它送去参加摄影比赛。结果，这张相片竟然获得了一等奖。获奖评语是这样写的：有差别的、与众不同的事物才能脱颖而出，才能吸引到别人的眼球。

从上面的故事联想到本案例。我们不难发现，早期携程旅游网跟其他旅游网站的定位都是一样，全面覆盖，无所不包。结果变成“万金油”，啥都想做，啥都做不好。后来，他们重新定位，把所有的精力先集中在酒店预定这项业务上，先将这块市场做好了，再去开拓其他市场。于是，正确的定位让携程平稳地挺过了互联网的寒冬。

四、并购可让企业快速成长

企业的重组一共有4大类15种，并购是第一大类（扩张）中的一种。按照出资方式的不同，可将并购分为三种形式：现金支付、股票支付、混合支付（股票加现金）。

在这三种形式中，如果用现金去收购别人，就必须要拿出很多现金来；如果用股票去收购别人，就容易减弱了自己对公司的控股权。那选择哪种方式比较好呢?

携程已经告诉我们答案了！

无论是收购商之行，还是收购现代运通，携程使用的方式都是股票加现金。原因是，当时携程的现金也不是很多，另外，对方拥有了携程的部分股票后，就可以将双方的利益绑在一起了。所以，季琦从另外一个角度去说服对方，他告诉吴海和王胜利，商之行和现代运通

的瓶颈不是在于市场和产品，而是在于技术和服务能力。携程特别擅长这两项，携程是一家很有前景的公司，它的股票非常值钱。

当吴海和王胜利被季琦说服后，他们就坐下来开始讨论携程的股票到底值多少钱的问题了。季琦说，携程的股票值4千万美金。其实这个价格是非常的离谱，当时携程还没有盈利，现金只有几百万美金。但是，吴海和王胜利最终还是被季琦说服了。收购方式是：期权加股票加现金。就这样，携程只是花了几百万美金加上部分携程的股票，就将这两家公司收购了。

从携程的收购案例中，我们不难发现，在公司的并购中，到底选择那种方式呢？还要考虑如下因素：

1、收购方的现金多不多？

2、收购方想不想控股？

3、收购方股价高不高？

4、收购规模大不大？

5、融资成本如何？

同时，还懂得了并购对企业的作用非常大。不但是为了提升并购后企业的竞争实力，最重要的是提高了收购方的价值。就像携程一样，如果没有去收购现代运通，他的3个多亿人民币的价值就没有被体现出来。

不过，在我看来，携程玩得最精彩的是在融资和并购的过程中，一边谈并购，一边谈融资。并购是为了融资，融资是为了并购。这一点很值得我们学习。让我想起了一个《怎样娶到比尔·盖茨的女儿又当上世界银行的副总裁》的故事：

开始收购（9）

一位名字叫做杰克的商人，有一天，他告诉他的儿子："我已经为你物色好了一个女孩子，现在，你去娶她吧！"儿子回答说："老爸，我自己要娶什么样的新娘，由我自己来决定，不用你老人家来操这份

心了。”杰克笑道：“呵呵！但我说的这女孩可是比尔?盖茨的女儿哦！”儿子叫了起来：“啊？如果是这样，我无条件答应！”

在一个聚会中，杰克跟比尔?盖茨说：“我帮你女儿介绍个好丈夫吧！”比尔?盖茨说：“杰克，别乱开玩笑了！我女儿还小，暂时不考虑嫁人呢！”杰克又说：“但我说的这年轻人可是世界银行的副总裁哦！”比尔大吃一惊：“啊？这么优秀的年轻人，我女儿可以提前可虑。”

接着，杰克去找世界银行的总裁，杰克很直接地说：“总裁，我想介绍一位年轻人来当贵行的副总裁。”总裁说：“我们这里已经有几十位副总裁，够多了！我还准备裁人呢！”杰克说：“但我说的这年轻人可是比尔?盖茨的女婿哦！”总裁叫道：“啊？那这样的话，叫年轻人先过来跟我聊一下吧！”

最后，杰克的儿子既娶了比尔?盖茨的女儿，又当上世界银行的副总裁。

由上面这个故事联系到携程这个案例，我们完全可以想像得到。当时，季琦也是用这种方法去“忽悠”风投和订房公司的。他对风投说，时代运通马上被我们收购了，快点投资我们吧；同时他又对时代运通说，风投的钱马上打进来了，快点跟我们合作吧。结果，携程既融到了资，又收购了订房公司。

所以说，当今社会，稀缺的不是资源，而是发现和整合资源的眼光和胆识。很多人认为，携程的成功，是因为他们碰到了很好的机会。其实，光靠机会还不够的，怎样飞跃梦想和现实之间的高墙，还需要非凡的智慧和过人的胆识。

五、控股这个问题必须认真考虑

控股就是某股东持有该公司一定数量的股份，而对这家公司进行控制。

控股分为两种：绝对控股和相对控股。绝对控股就是某股东的股份比例超过了50%，比如，刚好占了51%，在这种情况下，公司的重

大决策他说了算；相对控股是这个股东的股份比例低于50%，比如，仅占40%，由于在众多的股东中，他所占的股份比例最大，他也掌握着决策的话语权。不过，前提条件是，在其他股东没有联合起来的情况下。

所以说，为了保险起见，公司的创始人最好是控制着该公司51%以上的股份，除非他想卖掉这家公司。

在本案例中，携程一共融资3次。第一次融资，IDG投资50万美元，占了携程20%的股份；第二次融资，软银等5家公司投资450万美元，所占股权不到30%（可能是29%）；在这种情况下，携程团队还可以控股。但是，第三轮融资，凯雷向携程投资了800万美元，获得携程30%的股份后。携程团队是绝对不能控股了。

其实，携程的创业团队并不是不知道资本掌握着话语权，既然自己不能控股了，随时都有“下课”的可能。但这也是他们无奈的选择，因为这个时候，公司离盈利还遥遥无期。与其为了控股而死掉，倒不如放弃控股而赚钱。

说到这，就并购这一话题，顺便插播一下关于娃哈哈差点被达能收购的案例。

1996年，香港百富勤拉来战略合作者达能，与娃哈哈洽谈投资合作。经双方同意，百富勤与达能在新加坡组建的金加投资公司以现金，而娃哈哈用现有厂房、设备、商标等资产共同组建了金加占51%、娃哈哈占49%的合资公司。几年后，百富勤由于亚洲金融风暴的影响，将股权出售给了达能，金加投资公司变成了达能独家控股公司。

开始收购（10）

当时，娃哈哈急需资金发展壮大，因为没有合资经验，很多事项没有慎重考虑就签下了协议。几年后宗总经验多了，感到吃亏了，开始不爽了，就背着达能在外建立非合资公司数十家，使用的商标都是娃哈哈，奇怪的是，达能明明知道也没怎么管。

后来看这些合资公司开始赚钱了，总资产已达到56个亿、年利润都有十个亿了，这回轮到达能不爽了，他认为自己才是娃哈哈的老大，于是，达能强行要以40亿来收购娃哈哈的非合资公司，若不同意就告宗非法使用商标。

为了得到这个牌子的控制权，宗庆后只好跟达能打打了很多年的官司。

尽管宗庆后后来靠‘阴阳合同’取得了最后的胜利，将娃哈哈这这品牌从法国鬼佬手中抢了回来。但是，宗庆后在这场官司中付出的代价实在太大了，赢了官司，输了声誉。

所以，对于在融资中的创业者来说，不得不慎重考虑控股这个问题。

【应用】

一、主打哪类产品比较好?

张君，潮州人，自1985年来到深圳，一直开百货店卖日常用品。经多年打拼后，他在关内的连锁超市已经开到了第8家，2009年还准备进军关外市场。

张君心里非常清楚，超市经营，靠的是快速消费品。因为这类产品，需求量大、购买频率高、采购容易。特别是饮料系列的产品，在门市的营业额中占有很大的比例。

但是，销售饮料这类产品也有不好的一面，那就是毛利太薄了。所以，为了节约成本，张君决定自己弄个“味美”的牌子，找厂家帮他代工，利用自己的渠道来销售。

这一系列的饮料包括如下4类产品。

1.茶饮料类：绿茶、茉莉花茶、冰红茶等。

2.凉茶类：下火茶、减肥茶等。

3.豆奶类：黑豆奶、巧克力豆奶、椰香豆奶等。

4.浓浆类：麦香浓浆、玉米南瓜浓浆、红豆浓浆等。

5.果汁类：橙汁、葡萄汁、柠檬汁、果蔬汁等。

现在，张君打算从上述的四类产品选出一类来重点推广。如果你是他的朋友，你会建议他主打哪类产品呢？请结合当前的市场需求，说出具体理由。

（参考答案见附录二）

二、如何塑造羊奶的卖点？

2008年12月8日，高中同学李君打来电话，说他已经转行进入快速消费品市场卖羊奶（液态奶）了，他问我能否帮他策划一下。下面是笔者跟他的对话记录。

幕僚：先说你要进入这个行业的理由？

李君：三聚氰胺牛奶事件已经让人们谈‘牛奶’色变。牛奶市场尽管出现萎缩，但是这个市场的需求还依然存在，急需牛奶的替代产品，人们不可能因此而不吃早餐。我个人认为，在牛奶（液态奶）市场复苏之前，对于羊奶（液态奶）来说，这就是一个非常好的市场机会。

幕僚：那好，再说说你的奶源和产品技术。

李君：我找一家现成的羊奶厂帮我代工。

幕僚：据我所知，羊奶的鲜奶市场一直都有人在做，但是，一直做不大，可能是除膻技术有待改进吧。

李君：这个你放心，我找的那家工厂，技术是一流的。

幕僚：产品已经注册了吗？有没有准备在电视上打广告？

李君：商标早就搞定了。我们不准备打广告，准备在超市门口做促销活动，免费品尝。

幕僚：你们是几个人在一起搞？

李君：我，我老婆，她以前是商场的牛奶促销员，我二哥，他认识羊奶场的人，我妹夫，他会开车，还请了几个帮手的。

幕僚：其他人我不知道，但我知道你以前是卖女性护理液的……

根据上面的电话录音，请问：李君能否将这个市场做起来，理由有哪些？如果你是市场部总监，你将如何操作？

（参考答案见附录二）

本书由TXT小说下载网站http://www.iphone-ebook.cn提供.

声明：本书仅供读者预览,请在下载24小时内删除，不得用作商业用途；如果喜欢请购买正版图书！